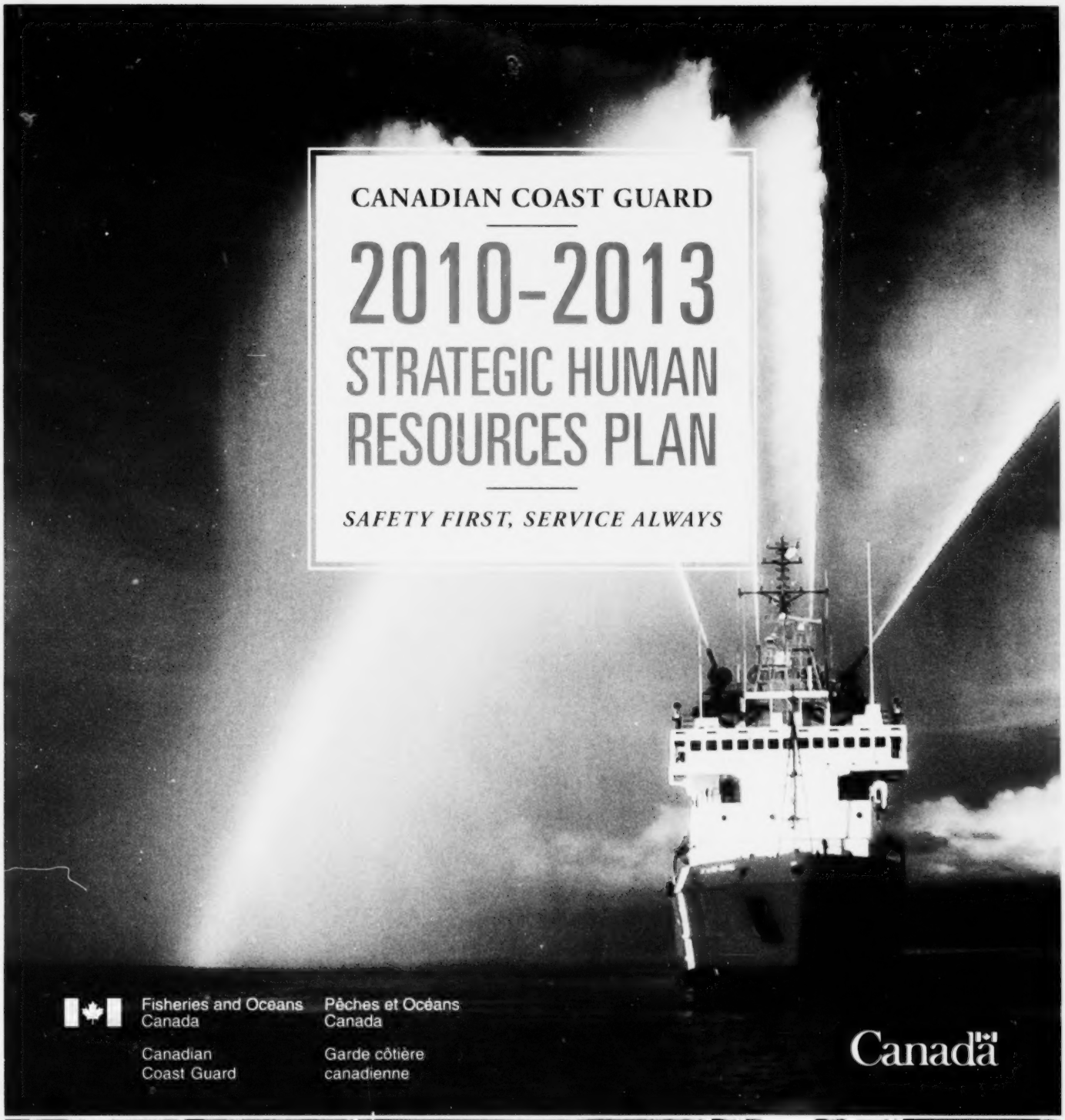
CANADIAN COAST GUARD

2010-2013 STRATEGIC HUMAN RESOURCES PLAN

SAFETY FIRST, SERVICE ALWAYS



Fisheries and Oceans Canada
Canadian Coast Guard

Pêches et Océans Canada
Garde côtière canadienne

Canada

PUBLISHED BY:

Integrated Business Management Services
Fisheries and Oceans Canada
Canadian Coast Guard
Ottawa, Ontario
K1A 0E6

2010-2013 Strategic Human Resources Plan
3rd edition - June 2010
Available on the CCG Internet site:
www.ccg-gcc.gc.ca

DFO/2010-1678

© Her Majesty the Queen in Right of Canada 2010

Cat. No. Fs154-12/2010
ISBN 978-1-100-51850-3

Cat. No. Fs154-12/2010E-PDF
ISBN 978-1-100-16202-7

Printed on recycled paper

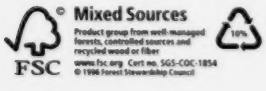


TABLE OF CONTENTS

MESSAGE FROM THE COMMISSIONER 05
INTRODUCTION 06
About the Canadian Coast Guard 06
TRENDS AND STRATEGIC CONSIDERATIONS 07
Worldwide Trends 07
Canadian Trends 07
Strategic Considerations 07
Snapshot of Our Workforce 08
Snapshot by Occupational Group 09
Snapshot by Age Group 10
Snapshot by Gender 10
Projected Retirements 10
Attrition 12
Temporary Employment 12
Term Appointments over Two Years 13
Additional Requirements 14
Summary of Projected Requirements over the Next Five Years 14
Official Language Representation 14
Employment Equity 15
Unions 16
In Summary 16
A WINDOW INTO THE SEAGOING WORLD 18
STRATEGY 1 – A QUALIFIED AND REPRESENTATIVE WORKFORCE 26
Where We Are 26
A Qualified Workforce 26
A Representative Workforce 27
What We Will Do 29
Recruitment and Staffing 29
A Representative Workforce 39
At-Risk Groups 30
Ships' Officers and Ships' Crew 30
Marine Communications and Traffic Services Officers 31
Marine Electronics Technologists 31
The Engineering Community 31
STRATEGY 2 – DEVELOP AND SUPPORT PEOPLE 33
Where We Are 33
Develop People 33
Support People 34
What We Will Do 37
Training and Development 37
Orientation for New Employees 37
Official Languages Capacity 37
Canadian Coast Guard College 38

PUBLISHED BY:

Integrated Business Management Services
Fisheries and Oceans Canada
Canadian Coast Guard
Ottawa, Ontario
K1A 0E6

2010-2013 Strategic Human Resources Plan
3rd edition - June 2010
Available on the CCG Internet site:
www.ccg-gcc.gc.ca

DFO/2010-1678

© Her Majesty the Queen in Right of Canada 2010

Cat. No. Fs154-12/2010
ISBN 978-1-100-51850-3

Cat. No. Fs154-12/2010E-PDF
ISBN 978-1-100-16202-7

Printed on recycled paper

TABLE OF CONTENTS

MESSAGE FROM THE COMMISSIONER 05
INTRODUCTION 06
About the Canadian Coast Guard 06
TRENDS AND STRATEGIC CONSIDERATIONS 07
Worldwide Trends 07
Canadian Trends 07
Strategic Considerations 07
Snapshot of Our Workforce 08
Snapshot by Occupational Group 09
Snapshot by Age Group 10
Snapshot by Gender 10
Projected Retirements 10
Attrition 12
Temporary Employment 12
Term Appointments over Two Years 13
Additional Requirements 14
Summary of Projected Requirements over the Next Five Years 14
Official Language Representation 14
Employment Equity 15
Unions 16
In Summary 16
A WINDOW INTO THE SEAGOING WORLD 18
STRATEGY 1 – A QUALIFIED AND REPRESENTATIVE WORKFORCE 26
Where We Are 26
A Qualified Workforce 26
A Representative Workforce 27
What We Will Do 29
Recruitment and Staffing 29
A Representative Workforce 39
At-Risk Groups 30
Ships' Officers and Ships' Crew 30
Marine Communications and Traffic Services Officers 31
Marine Electronics Technologists 31
The Engineering Community 31
STRATEGY 2 – DEVELOP AND SUPPORT PEOPLE 33
Where We Are 33
Develop People 33
Support People 34
What We Will Do 37
Training and Development 37
Orientation for New Employees 37
Official Languages Capacity 37
Canadian Coast Guard College 38

Marine Communications and Traffic Services 38
STRATEGY 3 – FAIR AND EFFECTIVE MANAGEMENT 39
Where We Are 39
Standard Organization 39
Public Service Employee Survey 40
Performance Review System 40
What We Will Do 42
Standard Organization 42
Public Service Employee Survey 42
Performance Review System 42
LOOKING AHEAD 43
ANNEX A: EMPLOYMENT TENURE BY REGION (2005-2009) 44
ANNEX B: SUMMARY OF CANADIAN COAST GUARD STRATEGIES AND COMMITMENTS 45
ANNEX C: 2008-2011 EMPLOYMENT EQUITY MANAGEMENT ACTION PLAN 47
ANNEX D: CCG MANAGEMENT STRUCTURE 49
ANNEX E: CCG REGIONAL EMPLOYMENT EQUITY TRENDS (2004-2009) 50
LIST OF ACRONYMS 52

MESSAGE FROM THE COMMISSIONER

It is an honour to present this, my first Strategic Human Resources Plan as the Commissioner of the Canadian Coast Guard (CCG). My predecessor, George Da Pont, led this great organization for close to five years. Among his last achievements before his departure in late June was to set the direction for the organization in this Plan. I wholeheartedly support the priorities and course it charts to meet our challenging human resource needs.

In the past few years, the CCG has taken great strides to modernize all aspects of its operation. Thanks to the hard work and dedication of our employees, we have made significant progress in addressing many of our management issues, establishing national consistency in program and service delivery, and moving forward with the renewal of our fleet. With the release of Budget 2010, we face new financial challenges, but are committed to respecting planned wage increases while maintaining our high-level service to Canadians.

In line with our efforts to modernize the CCG, it is my distinct pleasure to present the *2010-2013 Strategic Human Resources Plan* which will ensure that we continue to focus on our most valuable resource, our people. This Plan allows us to integrate our human resources and business planning processes so that our human resources management mirrors the changes taking place in our organization.

As the Government of Canada noted in the last Speech from the Throne, the Public Service of Canada is a critical national institution whose renewal is essential. The same can be said for CCG human resources and, as such, this Plan is very much aligned with the overall Public Service Renewal agenda, which sets out concrete commitments against which we measure our progress.

We begin our third planning cycle having made significant progress on many of our human resources challenges. We can now build on our successes by continuing to strengthen recruitment and retention, focusing on our at-risk occupational groups (Ships' Officers, Ships' Crew, Marine Communications and Traffic Services Officers, Marine Electronics Technologists and the Engineering Community) and on improving the diversity of our workforce. In addition, we will support the ongoing development of our existing workforce through improved learning and growth opportunities.

This year's Plan includes "A Window into the Seagoing World", a summary highlighting our seagoing personnel, who comprise over half of the CCG workforce. The summary touches on some of the operational human resource challenges faced by Fleet Management, and outlines mitigation strategies.

This Plan is the result of extensive consultation and consideration of the global environment in which we operate. Our priorities and commitments continue to be informed by our current and future business and human resource needs.

Our people are the foundation and heart of the Canadian Coast Guard. We will continue to look for ways to attract new talent while supporting and nurturing our current workforce.

Marc Grégoire
Commissioner

Marine Communications and Traffic Services 38
STRATEGY 3 – FAIR AND EFFECTIVE MANAGEMENT 39
Where We Are 39
Standard Organization 39
Public Service Employee Survey 40
Performance Review System 40
What We Will Do 42
Standard Organization 42
Public Service Employee Survey 42
Performance Review System 42
LOOKING AHEAD 43
ANNEX A: EMPLOYMENT TENURE BY REGION (2005-2009) 44
ANNEX B: SUMMARY OF CANADIAN COAST GUARD STRATEGIES AND COMMITMENTS 45
ANNEX C: 2008-2011 EMPLOYMENT EQUITY MANAGEMENT ACTION PLAN 47
ANNEX D: CCG MANAGEMENT STRUCTURE 49
ANNEX E: CCG REGIONAL EMPLOYMENT EQUITY TRENDS (2004-2009) 50
LIST OF ACRONYMS 52

MESSAGE FROM THE COMMISSIONER

It is an honour to present this, my first Strategic Human Resources Plan as the Commissioner of the Canadian Coast Guard (CCG). My predecessor, George Da Pont, led this great organization for close to five years. Among his last achievements before his departure in late June was to set the direction for the organization in this Plan. I wholeheartedly support the priorities and course it charts to meet our challenging human resource needs.

In the past few years, the CCG has taken great strides to modernize all aspects of its operation. Thanks to the hard work and dedication of our employees, we have made significant progress in addressing many of our management issues, establishing national consistency in program and service delivery, and moving forward with the renewal of our fleet. With the release of Budget 2010, we face new financial challenges, but are committed to respecting planned wage increases while maintaining our high-level service to Canadians.

In line with our efforts to modernize the CCG, it is my distinct pleasure to present the *2010-2013 Strategic Human Resources Plan* which will ensure that we continue to focus on our most valuable resource, our people. This Plan allows us to integrate our human resources and business planning processes so that our human resources management mirrors the changes taking place in our organization.

As the Government of Canada noted in the last Speech from the Throne, the Public Service of Canada is a critical national institution whose renewal is essential. The same can be said for CCG human resources and, as such, this Plan is very much aligned with the overall Public Service Renewal agenda, which sets out concrete commitments against which we measure our progress.

We begin our third planning cycle having made significant progress on many of our human resources challenges. We can now build on our successes by continuing to strengthen recruitment and retention, focusing on our at-risk occupational groups (Ships' Officers, Ships' Crew, Marine Communications and Traffic Services Officers, Marine Electronics Technologists and the Engineering Community) and on improving the diversity of our workforce. In addition, we will support the ongoing development of our existing workforce through improved learning and growth opportunities.

This year's Plan includes "A Window into the Seagoing World", a summary highlighting our seagoing personnel, who comprise over half of the CCG workforce. The summary touches on some of the operational human resource challenges faced by Fleet Management, and outlines mitigation strategies.

This Plan is the result of extensive consultation and consideration of the global environment in which we operate. Our priorities and commitments continue to be informed by our current and future business and human resource needs.

Our people are the foundation and heart of the Canadian Coast Guard. We will continue to look for ways to attract new talent while supporting and nurturing our current workforce.

Marc Grégoire
Commissioner

INTRODUCTION

This *2010-2013 Strategic Human Resources Plan* details the three human resources strategies that will shape the future of the Canadian Coast Guard (CCG). We will establish and maintain a qualified and representative workforce, develop and support our people, and operate within a fair and effective management structure.

We are committed to ensuring the maritime safety of Canadians and Canadian waters, while benefiting our economy and protecting our marine environment. Our service to Canadians will be characterized by professionalism, team work, integrity, quality and innovation.

The *2010-2013 Strategic Human Resources Plan* is a companion document to the CCG *2010-2013 Business Plan*. Our commitment to integrated human resources and business planning helps ensure that the right people with the right skills are in place to achieve our business goals. As with our Business Plan, progress in achieving our human resources goals will be measured and reported on through CCG's mid-year and year-end reports.

Much of the background information used to create this Plan was drawn from snapshots on April 1 of each year produced by the Departmental Human Resources Management System, unless otherwise specified, and the results of the 2008 Public Service Employee Survey (PSES). This document also benefits from collaboration among members of the CCG Management Board and unions.

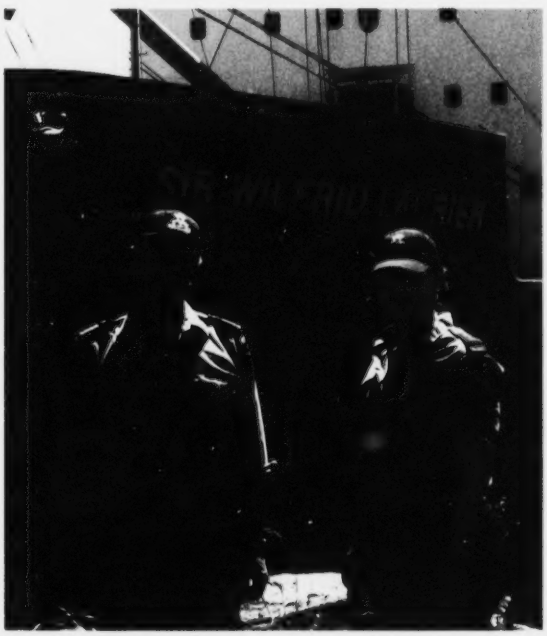
ABOUT THE CANADIAN COAST GUARD

The CCG operates along the largest coastline in the world and oversees an inland water system stretching across 3,700 kilometres and a 3.7-million square-kilometre Canadian Exclusive Economic Zone.

As a Special Operating Agency of the Department of Fisheries and Oceans (DFO), the CCG helps DFO meet its responsibility to ensure safe and accessible waterways for Canadians. The CCG also plays a key role in ensuring the sustainable use and development of Canada's oceans and waterways. CCG services support government priorities, including economic prosperity, and contribute to the safety, accessibility and security of Canadian waters.

The CCG is one of several program activities in DFO's Program Activity Architecture, which has been adopted to align programs with Government of Canada priorities. Like other program elements, the Coast Guard program activity is divided into sub-activities, as follows:

- Aids to Navigation
- Waterways Management Services
- Marine Communications and Traffic Services (MCTS)
- Icebreaking Services
- Search and Rescue (SAR) Services
- Environmental Response Services
- Maritime Security
- Fleet Operational Readiness
- Lifecycle Asset Management Services
- Coast Guard College



TRENDS AND STRATEGIC CONSIDERATIONS

The CCG functions within the global marine industry and must therefore consider international and domestic trends and considerations as it develops its human resources strategies.

WORLDWIDE TRENDS

As seagoing employees account for more than half of CCG's workforce, worldwide marine industry trends factor heavily in our ability to attract and retain personnel. The industry has conducted various studies to help project the requirement for seagoing personnel over the next decade. Most indicate a significant worldwide shortage, in the neighbourhood of 10,000 officers or 2% of the global workforce. Recruitment challenges extend to shore-based employees such as Radio Operators, Electronics Technologists and Engineers. These broad-based shortages underline the need for strategic human resources planning.

That said, the economic downturn that took hold in 2008 caused a decline in shipping activities, easing a once very difficult market for hiring skilled personnel. Still, recruitment remains a priority for the private and public sectors alike.

CANADIAN TRENDS

A multitude of domestic trends – demographic, political and economic – influence CCG and shape our future.

Retirements have been increasing rapidly in the federal public service since the start of the millennium, as the oldest of the baby boom generation takes its leave. According to Statistics Canada, the number of retirements in March 2007 was almost triple the number at the beginning of the millennium. About 8 % of the public service workforce in early 2007 could retire immediately without penalty, and one quarter of those studied could retire by 2012. Public service retirements have increased more rapidly than those in the labour force as a whole, due in part to an older average age than among workers in the general labour force.[1]

The recent economic contraction has had some impact on the Canadian labour market. Since employment peaked in 2008, job losses have been felt, particularly in the manufacturing and natural resources sectors. The CCG will need to be imaginative and innovative if it is to recruit sufficient numbers of technically-skilled people, and will look at drawing from these sectors to recruit people with technical skills well matched to CCG jobs.

Between 2001 and 2006, more than 1.1 million immigrants came to Canada.[2] CCG will look to this potential labour pool as the Agency continues to increase the proportion of visible minorities in its workforce. The 2006 Census revealed that Canada's Aboriginal population grew by 45% between 1996 and 2006, compared to 8% in the non-Aboriginal population.

STRATEGIC CONSIDERATIONS

As with all other government departments and agencies, the CCG is faced with new challenges following the introduction of Budget 2010. Over the next few years, the CCG will need to find efficient and effective ways to deliver services to the public within tighter financial parameters. However, the scheduled 1.5% pay increases for staff will be respected and the Coast Guard will continue to recruit new employees to maintain a vital workforce.

Stabilizing and strengthening Canada's economy is a top priority of our Government. The Coast Guard plays an important role in facilitating commerce and helping ensure our national security. We serve clients in all economic sectors: the general public, commercial shippers, ferry operators, fishers, recreational boaters, remote coastal communities and other government departments and agencies. We act upon federal maritime priorities and provide environmental and search and rescue services when emergencies occur. We support DFO programs and help manage and protect fishery resources. We support the non-military activities of

[1] Statistics Canada. "Latest release from the Labour Force Survey", http://www.statcan.gc.ca/subjects-sujets/labour-travail/lfs-epa/lfs-epa-eng.htm (consulted on January 8, 2010).

[2] Natural Resources Canada, "The Atlas of Canada", http://atlas.nrcan.gc.ca/site/english/maps/peopleandsociety/immigration (consulted on December 14, 2009).

INTRODUCTION

This *2010-2013 Strategic Human Resources Plan* details the three human resources strategies that will shape the future of the Canadian Coast Guard (CCG). We will establish and maintain a qualified and representative workforce, develop and support our people, and operate within a fair and effective management structure.

We are committed to ensuring the maritime safety of Canadians and Canadian waters, while benefiting our economy and protecting our marine environment. Our service to Canadians will be characterized by professionalism, team work, integrity, quality and innovation.

The *2010-2013 Strategic Human Resources Plan* is a companion document to the CCG *2010-2013 Business Plan*. Our commitment to integrated human resources and business planning helps ensure that the right people with the right skills are in place to achieve our business goals. As with our Business Plan, progress in achieving our human resources goals will be measured and reported on through CCG's mid-year and year-end reports.

Much of the background information used to create this Plan was drawn from snapshots on April 1 of each year produced by the Departmental Human Resources Management System, unless otherwise specified, and the results of the 2008 Public Service Employee Survey (PSES). This document also benefits from collaboration among members of the CCG Management Board and unions.

ABOUT THE CANADIAN COAST GUARD

The CCG operates along the largest coastline in the world and oversees an inland water system stretching across 3,700 kilometres and a 3.7-million square-kilometre Canadian Exclusive Economic Zone.

As a Special Operating Agency of the Department of Fisheries and Oceans (DFO), the CCG helps DFO meet its responsibility to ensure safe and accessible waterways for Canadians. The CCG also plays a key role in ensuring the sustainable use and development of Canada's oceans and waterways. CCG services support government priorities, including economic prosperity, and contribute to the safety, accessibility and security of Canadian waters.

The CCG is one of several program activities in DFO's Program Activity Architecture, which has been adopted to align programs with Government of Canada priorities. Like other program elements, the Coast Guard program activity is divided into sub-activities, as follows:

- Aids to Navigation
- Waterways Management Services
- Marine Communications and Traffic Services (MCTS)
- Icebreaking Services
- Search and Rescue (SAR) Services
- Environmental Response Services
- Maritime Security
- Fleet Operational Readiness
- Lifecycle Asset Management Services
- Coast Guard College

TRENDS AND STRATEGIC CONSIDERATIONS

The CCG functions within the global marine industry and must therefore consider international and domestic trends and considerations as it develops its human resources strategies.

WORLDWIDE TRENDS

As seagoing employees account for more than half of CCG's workforce, worldwide marine industry trends factor heavily in our ability to attract and retain personnel. The industry has conducted various studies to help project the requirement for seagoing personnel over the next decade. Most indicate a significant worldwide shortage, in the neighbourhood of 10,000 officers or 2% of the global workforce. Recruitment challenges extend to shore-based employees such as Radio Operators, Electronics Technologists and Engineers. These broad-based shortages underline the need for strategic human resources planning.

That said, the economic downturn that took hold in 2008 caused a decline in shipping activities, easing a once very difficult market for hiring skilled personnel. Still, recruitment remains a priority for the private and public sectors alike.

CANADIAN TRENDS

A multitude of domestic trends – demographic, political and economic – influence CCG and shape our future.

Retirements have been increasing rapidly in the federal public service since the start of the millennium, as the oldest of the baby boom generation takes its leave. According to Statistics Canada, the number of retirements in March 2007 was almost triple the number at the beginning of the millennium. About 8 % of the public service workforce in early 2007 could retire immediately without penalty, and one quarter of those studied could retire by 2012. Public service retirements have increased more rapidly than those in the labour force as a whole, due in part to an older average age than among workers in the general labour force.[1]

The recent economic contraction has had some impact on the Canadian labour market. Since employment peaked in 2008, job losses have been felt, particularly in the manufacturing and natural resources sectors. The CCG will need to be imaginative and innovative if it is to recruit sufficient numbers of technically-skilled people, and will look at drawing from these sectors to recruit people with technical skills well matched to CCG jobs.

Between 2001 and 2006, more than 1.1 million immigrants came to Canada.[2] CCG will look to this potential labour pool as the Agency continues to increase the proportion of visible minorities in its workforce. The 2006 Census revealed that Canada's Aboriginal population grew by 45% between 1996 and 2006, compared to 8% in the non-Aboriginal population.

STRATEGIC CONSIDERATIONS

As with all other government departments and agencies, the CCG is faced with new challenges following the introduction of Budget 2010. Over the next few years, the CCG will need to find efficient and effective ways to deliver services to the public within tighter financial parameters. However, the scheduled 1.5% pay increases for staff will be respected and the Coast Guard will continue to recruit new employees to maintain a vital workforce.

Stabilizing and strengthening Canada's economy is a top priority of our Government. The Coast Guard plays an important role in facilitating commerce and helping ensure our national security. We serve clients in all economic sectors: the general public, commercial shippers, ferry operators, fishers, recreational boaters, remote coastal communities and other government departments and agencies. We act upon federal maritime priorities and provide environmental and search and rescue services when emergencies occur. We support DFO programs and help manage and protect fishery resources. We support the non-military activities of

[1] Statistics Canada, "Latest release from the Labour Force Survey", http://www.statcan.gc.ca/subjects-sujets/labour-travail/lfs-epa/lfs-epa-eng.htm (consulted on January 8, 2010).

[2] Natural Resources Canada, "The Atlas of Canada", http://atlas.nrcan.gc.ca/site/english/maps/peopleandsociety/immigration (consulted on December 14, 2009).

other government departments and agencies, including support to maritime security activities. In cooperation with other departments, we strive to create an environment that encourages the health and longevity of our economy.

With $1.4 billion approved in recent budgets for fleet renewal, the CCG will provide key support to the shipbuilding industry. Canada's Economic Action Plan allocated funds to undertake major repair work on 35 large CCG vessels; these funds are over and above those notionally allocated within CCG budget plans. CCG is expediting the repair work so that local economies benefit as soon as possible from the new jobs. The refits are expected to be complete by March 2011. In addition, CCG is working closely with other government departments to develop a strategy for major equipment purchases. The goals are to lower the cost to government while providing industry certainty.

Canada's 2010 Speech from the Throne reinforced the strategic importance of a strong domestic shipbuilding industry, vowing continued support through adoption of a long-term approach to federal procurement. To ensure the successful delivery of its new vessels, CCG has established an organization dedicated to the management and administration of these complex procurement projects. The organization's newly-appointed Deputy Commissioner will ensure CCG procurement activities align with evolving government priorities.

As the Government's civilian maritime fleet, the CCG works closely with numerous other government departments to further many aspects of the Government's agenda. The Agency has an ongoing role in support of natural resources management and Aboriginal communities, and is a key player in the implementation of the Government's Northern Strategy. The CCG continues to work closely with the Department of National Defence to help support Arctic sovereignty.

In August 2009, *Bill C-3: An Act to Amend the Arctic Waters Pollution Prevention Act* received royal assent, extending Canada's jurisdiction to enforce environmental laws and shipping regulations up to 200 nautical miles from its shores in Arctic waters. This increase doubles the previous distance which means that the CCG may have to adjust its efforts in the Arctic.

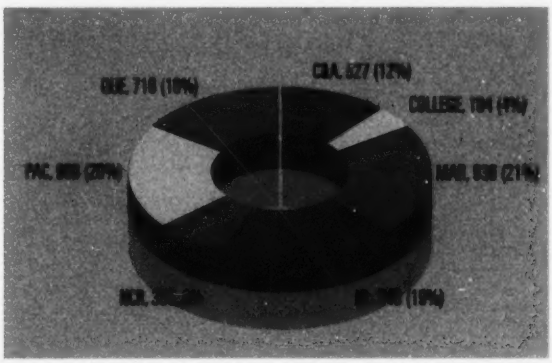
The Government's strong emphasis on safety and security has resulted in enhanced CCG cooperation with Transport Canada, the Public Safety Canada portfolio, and others. Through these partnerships, marine security, domain awareness and vessel tracking have improved.

SNAPSHOT OF OUR WORKFORCE

As Graph A illustrates, the Coast Guard has 4,465 employees, the majority working across five regions; Newfoundland and Labrador (NL), Maritimes (MAR), Quebec (QUE), Central and Arctic (C&A), and Pacific (PAC). CCG is further represented in Sydney, Nova Scotia, at the Canadian Coast Guard College and at its Headquarters in the National Capital Region (NCR).

CCG operates 116 vessels, providing programs and services across the country, every hour of the day, every day of the year.

GRAPH A *National Employment Distribution*



Note: *Graph A reflects a snapshot of the CCG workforce on April 1, 2009. It partially reflects the transfer of the CCGS Terry Fox and the CCGS Louis S. St-Laurent from the Maritimes Region to the Newfoundland and Labrador Region.*

The proportion of seagoing (51%) to shore-based (49%) personnel has changed only slightly from previous years. Shore-based operations include the coordination of SAR activities, providing environmental response, MCTS, operational support, technical services, instructional services, aids to navigation and business management functions.

Table A breaks down our workforce by tenure, from 2005 to 2009. (See Annex A for employment tenure breakdowns by region, for the College and at Headquarters.)

TABLE A *Employment Tenure from 2005 to 2009*

YEAR	IND.	TERM	SEAS.	CASUAL	STU.*	TOTAL
2005	3764	227	228	149	3	4271
2006	3770	252	287	150	7	4466
2007	3784	332	275	146	17	4554
2008	3880	383	267	114	15	4469
2009	3770	328	263	86	18	4465

Note: *Figures were tabulated on April 1 of each year. They do not include the higher number of students typically employed in the summer.*

Hiring students benefits CCG, insofar as the access to a pool of educated, motivated and technically proficient short-term employees complements the existing workforce. The opportunity also benefits students by offering them hands-on work experience to add to their academic skills. Since 2005, the number of student work terms with Coast Guard has increased year over year (see Table B). This type of recruitment enables CCG to deliver crucial services to Canadians and supports the Public Service Renewal initiative. Furthermore, each CCG region delivers an Inshore Rescue Boat (IRB) Service, where post-secondary students are trained to respond to mariners in distress. Approximately 160 students are hired each summer and they provide almost 40,000 hours of service per year. Upon graduation, students can be considered pre-trained personnel who are eligible for entry-level positions at CCG or elsewhere in the Public Service.

TABLE B *Student Employment*

FISCAL YEAR	STUDENT WORK TERMS
2004-2005	183
2005-2006	208
2006-2007	283
2007-2008	309
2008-2009	322
Average Number of Work Terms	261

Note: *The above numbers of student work terms are cumulative per fiscal year.*

SNAPSHOT BY OCCUPATIONAL GROUP

The Canadian Coast Guard has identified five occupational groups that are essential to service delivery to be at-risk: Ships' Officers (SO), Ships' Crew (SC), Radio Operations (RO), Engineers (EN) and Electronics Technologists (EL). As Table C shows, the majority of our workforce (67%) is made up of these at-risk groups; this proportion has seen little overall change in the past five years. The proportion of ENs has increased slightly, while the proportion of the SC, SO, RO and EL groups has dropped slightly. Since 2006, the number of executive-level (EX) employees has increased annually. The majority of these new EX positions are required for oversight of projects concerning fleet renewal and the management of vessel maintenance.

other government departments and agencies, including support to maritime security activities. In cooperation with other departments, we strive to create an environment that encourages the health and longevity of our economy.

With $1.4 billion approved in recent budgets for fleet renewal, the CCG will provide key support to the shipbuilding industry. Canada's Economic Action Plan allocated funds to undertake major repair work on 35 large CCG vessels; these funds are over and above those notionally allocated within CCG budget plans. CCG is expediting the repair work so that local economies benefit as soon as possible from the new jobs. The refits are expected to be complete by March 2011. In addition, CCG is working closely with other government departments to develop a strategy for major equipment purchases. The goals are to lower the cost to government while providing industry certainty.

Canada's 2010 Speech from the Throne reinforced the strategic importance of a strong domestic shipbuilding industry, vowing continued support through adoption of a long-term approach to federal procurement. To ensure the successful delivery of its new vessels, CCG has established an organization dedicated to the management and administration of these complex procurement projects. The organization's newly-appointed Deputy Commissioner will ensure CCG procurement activities align with evolving government priorities.

As the Government's civilian maritime fleet, the CCG works closely with numerous other government departments to further many aspects of the Government's agenda. The Agency has an ongoing role in support of natural resources management and Aboriginal communities, and is a key player in the implementation of the Government's Northern Strategy. The CCG continues to work closely with the Department of National Defence to help support Arctic sovereignty.

In August 2009, *Bill C-3: An Act to Amend the Arctic Waters Pollution Prevention Act* received royal assent, extending Canada's jurisdiction to enforce environmental laws and shipping regulations up to 200 nautical miles from its shores in Arctic waters. This increase doubles the previous distance which means that the CCG may have to adjust its efforts in the Arctic.

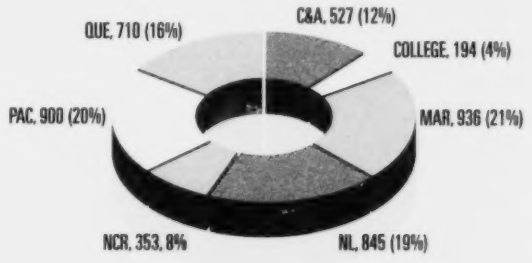
The Government's strong emphasis on safety and security has resulted in enhanced CCG cooperation with Transport Canada, the Public Safety Canada portfolio, and others. Through these partnerships, marine security, domain awareness and vessel tracking have improved.

SNAPSHOT OF OUR WORKFORCE

As Graph A illustrates, the Coast Guard has 4,465 employees, the majority working across five regions: Newfoundland and Labrador (NL), Maritimes (MAR), Quebec (QUE), Central and Arctic (C&A), and Pacific (PAC). CCG is further represented in Sydney, Nova Scotia, at the Canadian Coast Guard College and at its Headquarters in the National Capital Region (NCR).

CCG operates 116 vessels, providing programs and services across the country, every hour of the day, every day of the year.

National Employment Distribution



Note: Graph A reflects a snapshot of the CCG workforce on April 1, 2009. It partially reflects the transfer of the CCGS Terry Fox and the CCGS Louis S. St-Laurent from the Maritimes Region to the Newfoundland and Labrador Region.

The proportion of seagoing (51%) to shore-based (49%) personnel has changed only slightly from previous years. Shore-based operations include the coordination of SAR activities, providing environmental response, MCTS, operational support, technical services, instructional services, aids to navigation and business management functions.

Table A breaks down our workforce by tenure, from 2005 to 2009. (See Annex A for employment tenure breakdowns by region, for the College and at Headquarters.)

Employment Tenure from 2005 to 2009

YEAR	IND.	TERM	SEAS.	CASUAL	STU.*	TOTAL
2005	3664	227	228	149	3	4271
2006	3770	252	287	150	7	4466
2007	3784	332	275	146	17	4554
2008	3680	383	267	114	15	4459
2009	3770	328	263	86	18	4465

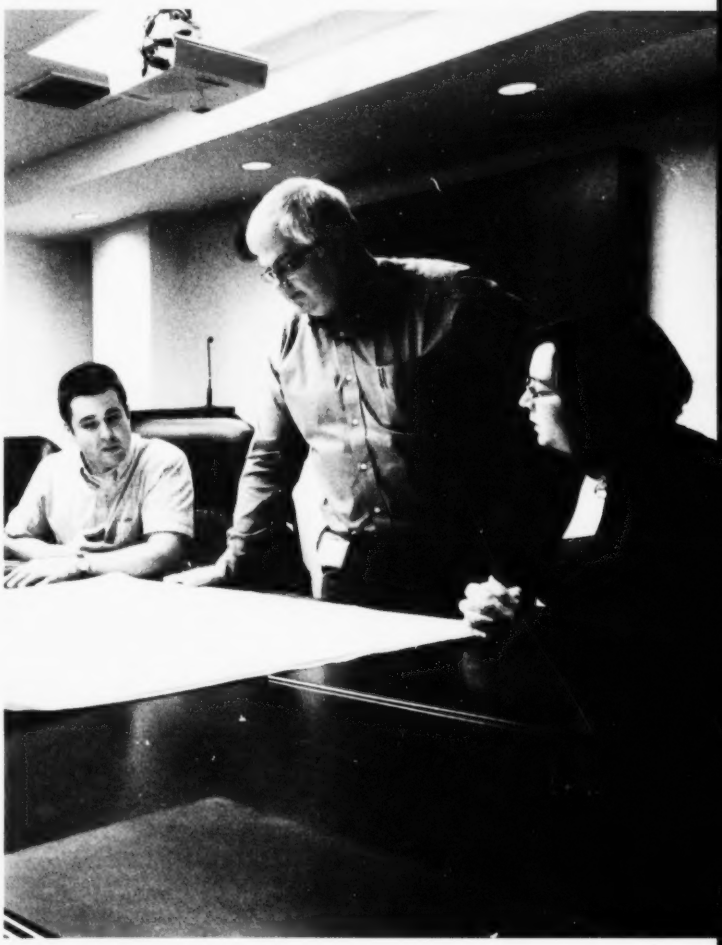
Note: Figures were tabulated on April 1 of each year. They do not include the higher number of students typically employed in the summer.

Hiring students benefits CCG, insofar as the access to a pool of educated, motivated and technically proficient short-term employees complements the existing workforce. The opportunity also benefits students by offering them hands-on work experience to add to their academic skills. Since 2005, the number of student work terms with Coast Guard has increased year over year (see Table B). This type of recruitment enables CCG to deliver crucial services to Canadians and supports the Public Service Renewal initiative. Furthermore, each CCG region delivers an Inshore Rescue Boat (IRB) Service, where post-secondary students are trained to respond to mariners in distress. Approximately 160 students are hired each summer and they provide almost 40,000 hours of service per year. Upon graduation, students can be considered pre-trained personnel who are eligible for entry-level positions at CCG or elsewhere in the Public Service.

Student Employment

FISCAL YEAR	STUDENT WORK TERMS
2004-2005	183
2005-2006	208
2006-2007	283
2007-2008	309
2008-2009	322
Average Number of Work Terms	261

Note: The above numbers of student work terms are cumulative per fiscal year.



SNAPSHOT BY OCCUPATIONAL GROUP

The Canadian Coast Guard has identified five occupational groups that are essential to service delivery to be at-risk: Ships' Officers (SO), Ships' Crew (SC), Radio Operations (RO), Engineers (EN) and Electronics Technologists (EL). As Table C shows, the majority of our workforce (67%) is made up of these at-risk groups; this proportion has seen little overall change in the past five years. The proportion of ENs has increased slightly, while the proportion of the SC, SO, RO and EL groups has dropped slightly. Since 2006, the number of executive-level (EX) employees has increased annually. The majority of these new EX positions are required for oversight of projects concerning fleet renewal and the management of vessel maintenance.

TABLE C *Distribution by Occupational Group*

OCCUPATIONAL GROUP	2005	2006	2007	2008	2009	
SC	1359	1428	1474	1385	1368	
SO	872	917	917	910	906	
RO	357	376	384	368	362	67%
EL	256	266	262	256	255	
EN	65	66	68	75	79	
[illegible]						

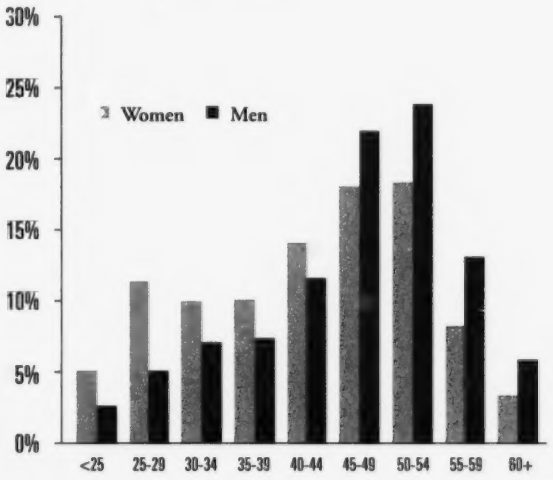
SNAPSHOT BY AGE GROUP

Many of the demographic challenges faced by the CCG are being felt across the federal public service. The average age of our employees is well above that of the Canadian labour market, with approximately 76% over the age of 40 and 40% over the age of 50.[3] The average age of all CCG employees is 46 years, slightly higher than the public service average of 44 years.[4] The average age of the CCG seagoing population is 45 and of shore-based personnel is 47. The average age of the five at-risk groups is 45.

SNAPSHOT BY GENDER

Graph B represents the ratio of women to men within each of the noted age groups. The ratio reversal as age increases demonstrates that CCG is making progress in the recruitment of women (for more details, see Graph H.1 in Strategy 1).

GRAPH B *Distribution by Age Group and Gender (April 1, 2009)*



PROJECTED RETIREMENTS

With the number of retirements increasing year over year, projected retirements have become a more heavily weighted factor in our human resources (HR) planning. According to the *Public Service Superannuation Act*, an employee can retire without penalty if he or she has reached 55 years of age and has 30 years of pensionable service, or has reached 60 years of age with at least two years of pensionable service. As illustrated in Graph C, the number of employees eligible to retire has been increasing since 2005.

[3] Statistics Canada, "Latest release from the Labour Force Survey", http://www.statcan.gc.ca/subjects-sujets/labour-travail/lfs-epa/lfs-epa-eng.htm (consulted on January 8, 2010).

[4] Idem

GRAPH C *Retirement Eligibility*

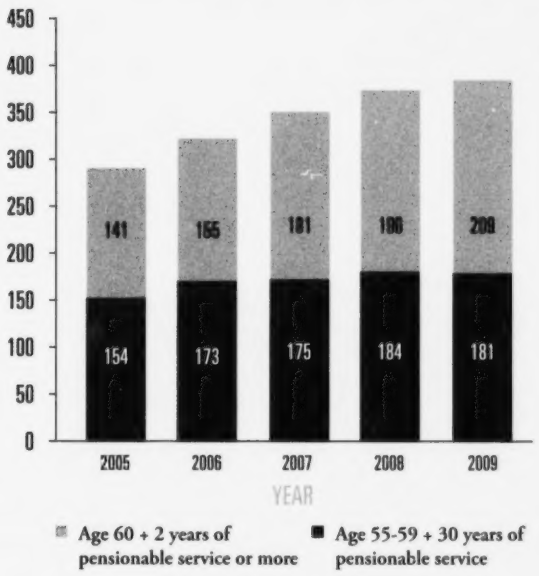


Table D shows the number of employees who will become eligible to retire each year from 2009 to 2014, highlighting each of the at-risk occupational groups.

TABLE D *Retirement Eligibility*

YEAR	SC	SO	RO	EL	EN	OTHERS	RETIREMENT ELIGIBILITY OF TOTAL WORKFORCE
2009	92	57	30	31	10	170	390
2010	35	40	9	18	2	72	176
2011	56	45	10	19	2	70	202
2012	60	36	14	10	0	66	186
2013	67	48	11	7	5	68	206
2014	45	39	12	8	1	62	167
Total	355	265	86	93	20	508	1327
	26%	20%	24%	36%	25%	34%	28%
	819						

Note: *These figures reflect eligibility to retire rather than intent. Percentages are based on the assumption that distribution by occupational group will remain the same.*

On average, 38% of employees who were eligible to retire exercised that option between 2004 and 2008. In 2008-2009, the number of actual retirements rose to almost 42%. This trend may continue, as the combination of those newly eligible and those who have deferred retirement become a larger percentage of our population. It may also be reflective of the influence of baby boomers, who have become the driving force behind current retirements. In fiscal year 2006-2007, they made up two thirds of the workforce and two thirds of retirements. Baby boomers in the public service tend to retire younger (in their late fifties), after having banked more years of pensionable service than the pre-boomers retiring in 2006-2007.[5]

At present, approximately 44% of public servants defer their retirement by an average of four years.[6] Table E shows the percentage of CCG employees, in each occupational group, who retire immediately upon eligibility.

TABLE E *Rate of Retirements upon Eligibility*

2008-2009	
Occupational Groups	**Rate of Retirements at Eligibility**
LI	20.0%
EN	33.3%
SO	34.4%
CR	38.5%
EG	40.0%
AS	41.2%
RO	42.9%
GT	43.5%
SC	45.8%
EL	51.4%
GL	60.7%
EX	72.7%
Other	20.0%
Average	41.6%

As the proportion of CCG employees eligible for retirement increases, retaining an effective workforce becomes more challenging. To help manage large

[5] Statistics Canada, "Federal Public Service Retirements: Trends in the New Millennium", 11-621-M, Number 68, December 2, 2009, http://www.statcan.gc.ca/pub/11-621-m/11-621-m2008068-eng.htm#t6 (consulted on January 25, 2010).

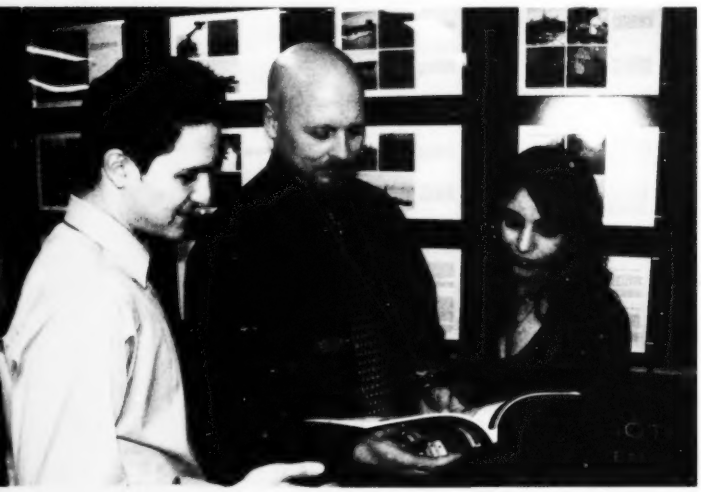
[6] Idem

Distribution by Occupational Group

OCCUPATIONAL GROUP	2005	2006	2007	2008	2009	
SC	1359	1428	1474	1385	1368	
SO	872	917	917	910	906	
RO	357	376	384	368	362	67%
EL	256	266	262	256	255	
EN	65	66	68	75	79	
EG	46	50	43	47	46	
CR	207	206	213	225	231	
GT	300	315	325	328	344	
GL	288	319	314	295	277	
AS	219	229	239	246	265	33%
EX	29	29	38	48	54	
LI	121	112	102	108	114	
STU	3	7	17	15	18	
Other	149	146	158	153	146	
Total	4271	4466	4554	4459	4465	100%

SNAPSHOT BY AGE GROUP

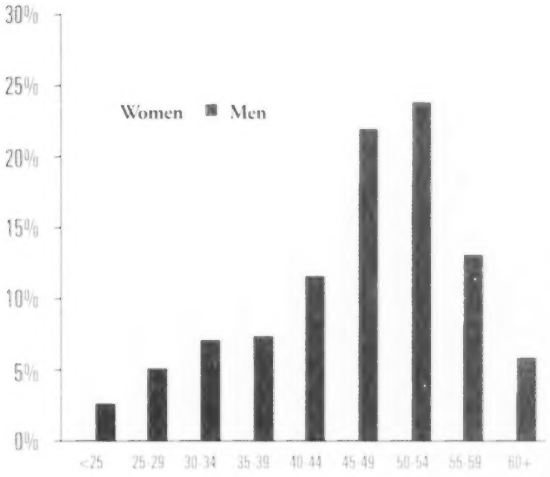
Many of the demographic challenges faced by the CCG are being felt across the federal public service. The average age of our employees is well above that of the Canadian labour market, with approximately 76% over the age of 40 and 40% over the age of 50.[3] The average age of all CCG employees is 46 years, slightly higher than the public service average of 44 years.[4] The average age of the CCG seagoing population is 45 and of shore-based personnel is 47. The average age of the five at-risk groups is 45.



SNAPSHOT BY GENDER

Graph B represents the ratio of women to men within each of the noted age groups. The ratio reversal as age increases demonstrates that CCG is making progress in the recruitment of women (for more details, see Graph H.1 in Strategy 1).

Distribution by Age Group and Gender (April 1, 2009)



PROJECTED RETIREMENTS

With the number of retirements increasing year over year, projected retirements have become a more heavily weighted factor in our human resources (HR) planning. According to the *Public Service Superannuation Act*, an employee can retire without penalty if he or she has reached 55 years of age and has 30 years of pensionable service, or has reached 60 years of age with at least two years of pensionable service. As illustrated in Graph C, the number of employees eligible to retire has been increasing since 2005.

[3] Statistics Canada, "Latest release from the Labour Force Survey", http://www.statcan.gc.ca/subjects-sujets/labour-travail/lfs-epa/lfs-epa-eng.htm (consulted on January 8, 2010).

[4] Idem

Retirement Eligibility

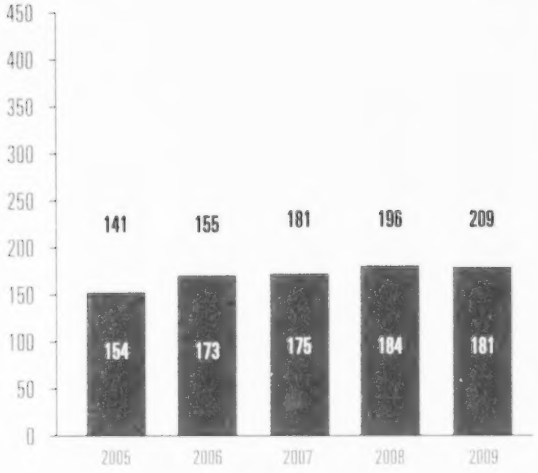


Table D shows the number of employees who will become eligible to retire each year from 2009 to 2014, highlighting each of the at-risk occupational groups.

Retirement Eligibility

YEAR	SC	SO	RO	EL	EN	OTHERS	RETIREMENT ELIGIBILITY OF TOTAL WORKFORCE
2009	92	57	30	31	10	170	390
2010	35	40	9	18	2	72	176
2011	56	45	10	19	2	70	202
2012	60	36	14	10	0	66	186
2013	67	48	11	7	5	68	206
2014	45	39	12	8	1	62	167
	355	265	86	93	20	508	1327
Total	26%	29%	24%	36%	25%	34%	28%
			819				

Note: These figures reflect eligibility to retire rather than intent. Percentages are based on the assumption that distribution by occupational group will remain the same.

On average, 38% of employees who were eligible to retire exercised that option between 2004 and 2008. In 2008-2009, the number of actual retirements rose to almost 42%. This trend may continue, as the combination of those newly eligible and those who have deferred retirement become a larger percentage of our population. It may also be reflective of the influence of baby boomers, who have become the driving force behind current retirements. In fiscal year 2006-2007, they made up two thirds of the workforce and two thirds of retirements. Baby boomers in the public service tend to retire younger (in their late fifties), after having banked more years of pensionable service than the pre-boomers retiring in 2006-2007.[5]

At present, approximately 44% of public servants defer their retirement by an average of four years.[6] Table E shows the percentage of CCG employees, in each occupational group, who retire immediately upon eligibility.

Rate of Retirements upon Eligibility

	2008-2009
Occupational Groups	Rate of Retirements at Eligibility
LI	20.8%
EN	33.3%
SO	34.4%
CR	38.5%
EG	40.0%
AS	41.2%
RO	42.9%
GT	43.5%
SC	45.6%
EL	51.4%
GL	60.7%
EX	72.7%
Other	20.0%
Average	41.6%

As the proportion of CCG employees eligible for retirement increases, retaining an effective workforce becomes more challenging. To help manage large

[5] Statistics Canada, "Federal Public Service Retirements: Trends in the New Millennium", 11-621-M, Number 68, December 2, 2009, http://www.statcan.gc.ca/pub/11-621-m/11-621-m2008068-eng.htm#6 (consulted on January 25, 2010).

[6] Idem.

numbers of departures, CCG could offer alternative work arrangements to retirement-eligible employees. CCG would then benefit from knowledge transfer from experienced employees to new hires. CCG will also need to provide incentives to attract and retain new hires to fill vacancies, especially in at-risk groups. Evolving technologies make it essential that these new hires are highly computer literate.

Historically, approximately 13% of retired Coast Guard employees return to our workforce in another capacity (such as term, casual or contract employees) after they retire. This is highly beneficial, as it allows corporate knowledge transfer to existing staff and makes available to CCG trained resources able to fully perform their duties from day one.

ATTRITION

Although attrition rates (including retirement rates) have remained fairly stable, 2009 saw a slight increase. Given the growing number of employees eligible to retire, this indicator will be closely monitored as attrition rates may now begin to increase year over year.

The EX group continues to have the highest rate of attrition at 18.1%. Across the public service, the EX attrition rate is even higher as the average EX is 51 years of age.[7] The CCG must emphasize knowledge transfer and succession planning in anticipation that it will follow this broader trend.

Table F shows actual attrition at CCG. These rates are based on five-year historical data and reflect both retirement and residual attrition (resignations, transfers out and deaths). Although CCG continues to face increasing rates of attrition, we have maintained a stable workforce and will continue to do so.

TABLE F *Actual Attrition (2005 - 2009)*

YEAR	RETIREMENT	RESIDUAL	TOTAL	EMPLOYEES LEAVING
2005	2.2%	1.4%	4.0%	165
2006	2.7%	1.2%	3.9%	168
2007	3.5%	1.7%	5.2%	228
2008	2.8%	1.4%	4.2%	182
2009	3.7%	1.8%	5.5%	240

In its planning, CCG is assuming attrition rates will rise. By 2014, CCG anticipates that approximately 1,331 employees (30% of our total workforce) will have left the Agency (see Table G). This includes the potential loss of 786 employees from our at-risk groups (SC, SO, RO, EL and EN), representing 59% of total projected departures.

Table G below shows projected attrition from 2010 to 2014. Calculations do not take into account potential workforce growth or reductions.

TABLE G *Projected Attrition*

OCCUPATIONAL GROUP	2010	2011	2012	2013	2014	TOTAL	
SC	60	64	65	69	65	323	
SO	52	52	50	55	53	262	
RO	21	18	18	17	17	91	59%
EL	20	21	18	15	13	87	
EN	5	5	4	5	4	23	
EG	3	3	3	2	2	13	
CR	17	16	14	13	15	75	
GT	26	23	21	22	20	112	
GL	23	22	22	23	22	112	
AS	19	24	23	21	21	108	41%
EX	5	4	8	0	5	28	
LI	11	8	8	7	6	41	
Other	13	11	11	11	10	56	
Total	275	272	265	266	253	1331	100%

Note: *These figures are higher than 2008 projections because calculations are based on a higher rate of attrition of 5.5%.*

[7] Privy Council Office, "Remarks on Public Service Renewal to the University of Waterloo Alumni", February 5, 2009, http://www.pco-bcp.gc.ca/index.asp?lang=eng&Page=clerk-greffier&Sub=archives&Doc=20090205-eng.htm (consulted on March 25, 2010).

TEMPORARY EMPLOYMENT

Indeterminate employees make up approximately 84% of CCG's workforce, with the remaining 16% comprised of term and seasonal employees, casual workers and students. Short-term employment is necessary to support our increased human resource requirements during the summer season, the need to have ships with a full complement of professionally qualified officers and crew before a vessel can leave port, and our need to respond quickly to unpredictable events and conditions.

CCG continues to emphasize fairness, access, representation and transparency, as well as strategic human resources planning in its use of term, seasonal and casual employees.

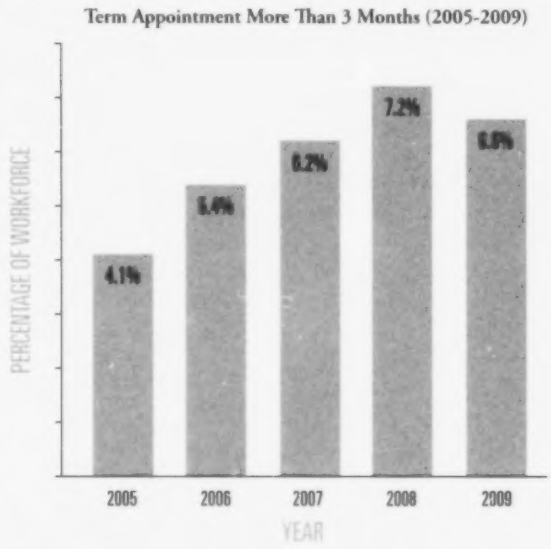
Term employment of more than three months (Graph D.1) began gradually increasing at CCG in 2005. In 2008, the Clerk of the Privy Council pointed to "the excessive reliance on casual, temporary and term recruitment offers" among all government departments. The CCG strongly encourages its managers to reduce reliance on short-term measures, and, since 2008, CCG has decreased the use of casual and term appointments.

CCG is working to shorten the duration of term employment. In 2009, the number of term appointments of more than three months dropped from 322 to 296. As can be seen in Graph D.2, term employment of less than three months has also dropped considerably – in 2009, there were half as many terms as in 2008.

Graph D.3 demonstrates that casual employment continues to decrease – it is almost half of what it was in 2006 – indicating a shift toward more stable hiring practices.

GRAPHS D *Term and Casual Employment*

D.1



D.2

D.3

numbers of departures, CCG could offer alternative work arrangements to retirement-eligible employees. CCG would then benefit from knowledge transfer from experienced employees to new hires. CCG will also need to provide incentives to attract and retain new hires to fill vacancies, especially in at-risk groups. Evolving technologies make it essential that these new hires are highly computer literate.

Historically, approximately 13% of retired Coast Guard employees return to our workforce in another capacity (such as term, casual or contract employees) after they retire. This is highly beneficial, as it allows corporate knowledge transfer to existing staff and makes available to CCG trained resources able to fully perform their duties from day one.

ATTRITION

Although attrition rates (including retirement rates) have remained fairly stable, 2009 saw a slight increase. Given the growing number of employees eligible to retire, this indicator will be closely monitored as attrition rates may now begin to increase year over year.

The EX group continues to have the highest rate of attrition at 18.1%. Across the public service, the EX attrition rate is even higher as the average EX is 51 years of age.[7] The CCG must emphasize knowledge transfer and succession planning in anticipation that it will follow this broader trend.

Table F shows actual attrition at CCG. These rates are based on five-year historical data and reflect both retirement and residual attrition (resignations, transfers out and deaths). Although CCG continues to face increasing rates of attrition, we have maintained a stable workforce and will continue to do so.

Actual Attrition (2005 - 2009)

YEAR	RETIREMENT	RESIDUAL	TOTAL	EMPLOYEES LEAVING
2005	2.6%	1.4%	4.0%	165
2006	2.7%	1.2%	3.9%	168
2007	3.5%	1.7%	5.2%	228
2008	2.8%	1.4%	4.2%	182
2009	3.7%	1.8%	5.5%	240

In its planning, CCG is assuming attrition rates will rise. By 2014, CCG anticipates that approximately 1,331 employees (30% of our total workforce) will have left the Agency (see Table G). This includes the potential loss of 786 employees from our at-risk groups (SC, SO, RO, EL and EN), representing 59% of total projected departures.

Table G below shows projected attrition from 2010 to 2014. Calculations do not take into account potential workforce growth or reductions.

Projected Attrition

OCCUPATIONAL GROUP	2010	2011	2012	2013	2014	TOTAL	
SC	60	64	65	69	65	323	
SO	52	52	50	55	53	262	
RO	21	18	18	17	17	91	59%
EL	20	21	18	15	13	87	
EN	5	5	4	5	4	23	
EG	3	3	3	2	2	13	
CR	17	16	14	13	15	75	
GT	26	23	21	22	20	112	
GL	23	22	22	23	22	112	41%
AS	19	24	23	21	21	108	
EX	5	4	8	6	5	28	
LI	11	9	8	7	6	41	
Other	13	11	11	11	10	56	
Total	275	272	265	266	253	1331	100%

Note: These figures are higher than 2008 projections because calculations are based on a higher rate of attrition of 5.5%.

[7] Privy Council Office, "Remarks on Public Service Renewal to the University of Waterloo Alumni", February 5, 2009, http://www.pco-bcp.gc.ca/index.asp?lang=eng&Page=clerk-greffier&Sub=archives&Doc=20090205-eng.htm (consulted on March 25, 2010).

TEMPORARY EMPLOYMENT

Indeterminate employees make up approximately 84% of CCG's workforce, with the remaining 16% comprised of term and seasonal employees, casual workers and students. Short-term employment is necessary to support our increased human resource requirements during the summer season, the need to have ships with a full complement of professionally qualified officers and crew before a vessel can leave port, and our need to respond quickly to unpredictable events and conditions.

CCG continues to emphasize fairness, access, representation and transparency, as well as strategic human resources planning in its use of term, seasonal and casual employees.

Term employment of more than three months (Graph D.1) began gradually increasing at CCG in 2005. In 2008, the Clerk of the Privy Council pointed to "the excessive reliance on casual, temporary and term recruitment offers" among all government departments. The CCG strongly encourages its managers to reduce reliance on short-term measures, and, since 2008, CCG has decreased the use of casual and term appointments.

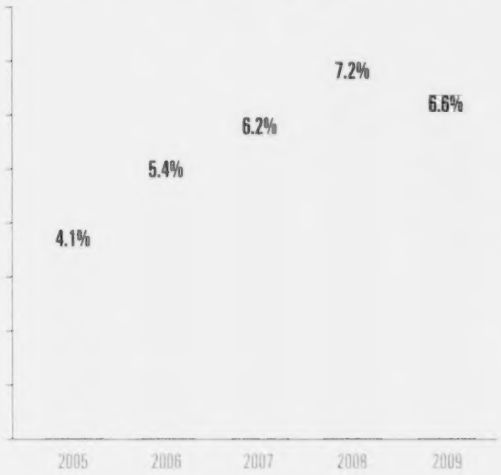
CCG is working to shorten the duration of term employment. In 2009, the number of term appointments of more than three months dropped from 322 to 296. As can be seen in Graph D.2, term employment of less than three months has also dropped considerably – in 2009, there were half as many terms as in 2008.

Graph D.3 demonstrates that casual employment continues to decrease – it is almost half of what it was in 2006 – indicating a shift toward more stable hiring practices.

Term and Casual Employment

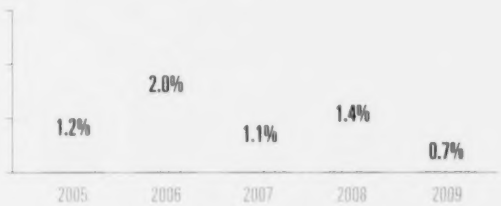
D.1

Term Appointment More Than 3 Months (2005-2009)



D.2

Term Appointment Less Than 3 Months (2005-2009)



D.3

Casual Appointments (2005-2009)

TERM APPOINTMENTS OVER TWO YEARS

In 2008, CCG began a concerted effort to reduce the number of term appointments over two years (see Table H), 64% of which were in seagoing positions. Out of the total term population, the percentage that are over two years has grown from 12.6% to 25.9%, an increase that is due to an increase in the number of seagoing terms over two years combined with a decrease in the total term population. Permanent staffing measures are expected to significantly decrease the number of seagoing terms over two years. The CCG will continue to monitor term appointments over two years in its ongoing efforts to stabilize its workforce.

TABLE H *Term Appointments over Two Years*

YEAR	SHORE-BASED	SEAGOING	NUMBER OF TERM APPOINTMENTS OVER TWO YEARS	TOTAL TERM POPULATION	PERCENTAGE
2008	22	39	61	485	12.6%
2009	20	65	85	328	25.9%

Note: *Data prior to 2008 is unavailable.*

ADDITIONAL REQUIREMENTS

Table I shows the additional personnel that CCG will need to satisfy the pressure for increased service delivery. In particular, the procurement of new and replacement vessels require additional human resource capacity over the next several years to oversee vessel procurement, manage vessel acquisition projects, and to staff and maintain the new vessels once delivered. The Major Crown Projects Directorate and the office of the newly-appointed Deputy Commissioner to oversee vessel procurement will require approximately 50 additional employees between now and 2014.

TABLE I *Additional Requirements*

OCCUPATIONAL GROUP	PROJECTED DEPARTURES	ADDITIONAL REQUIREMENTS	TOTAL
SC	323	30	353
SO	262	40	302
EN	23	37	60
GT	112	14	126
TI	1	19	23
Total	721	140	861

CCG is considering the creation of additional permanent positions to work on capital projects. They would support the acquisition of small vessels and craft, as well as the maintenance, repair and acquisition of shore-based assets. Further details will be available in the *2011-2014 Strategic Human Resources Plan.*

SUMMARY OF PROJECTED REQUIREMENTS OVER THE NEXT FIVE YEARS

These additional requirements combined with projected attrition rates will result in the need for 1,471 employees by 2014 to replace departing employees and fill newly created positions. Of these, 61% belong to the five at-risk groups. Finding sufficient pools from which to draw qualified candidates for these groups will be an ongoing challenge.

OFFICIAL LANGUAGE REPRESENTATION

As a national institution that serves all Canadians, the CCG requires a bilingual workforce. In 2009, approximately 22% of CCG employees declared French as their first language, and 78% declared English. This ratio is consistent with recent years. In 2009, the highest percentage of employees in CCG history met the linguistic profile of their positions (see Table J), demonstrating that the Agency's efforts to recruit bilingual candidates and provide language training are yielding positive results. We will continue to seek out qualified, bilingual candidates for seagoing and technical positions, and will make efforts to attract additional bilingual instructors for the Canadian Coast Guard College.

TABLE J *Incumbents Meeting Requirements of Bilingual Positions*

YEAR	BILINGUAL POSITIONS	NUMBER OF INCUMBENTS WHO MEET LANGUAGE REQUIREMENTS OF POSITION	PERCENTAGE OF INCUMBENTS WHO MEET LANGUAGE REQUIREMENTS OF POSITION
2005	724	637	88%
2006	715	648	91%
2007	736	685	93%
2008	720	679	92%
2009	741	715	96%

EMPLOYMENT EQUITY

The *Employment Equity Act (1995)* spurred a national effort to address the under-representation of certain groups in Canada's workforce. Four groups have been identified as under-represented in the federal public service: women, Aboriginal peoples, persons with disabilities and visible minorities.

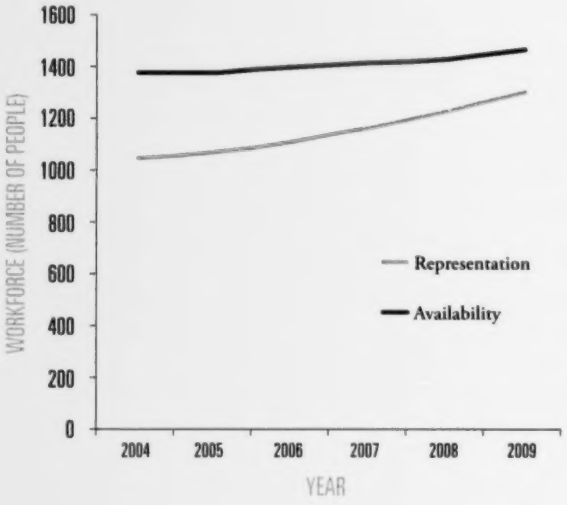
In 2003, the Canadian Human Rights Commission conducted an employment equity (EE) compliance audit of DFO. The result was the *2004-2007 DFO Employment Equity Management Action Plan* (EE MAP) and the more recent *2008-2011 DFO EE MAP*, both of which identify employment equity gaps, potential barriers to reducing gaps, and actions to address these barriers.

As Co-Champion of employment equity for DFO and Champion of the Visible Minorities Champions and Chairs Committee, the Commissioner of the Canadian Coast Guard leads us in reaching our employment equity goals. Since 2004, CCG's overall national EE gap has decreased by 58% despite increasing Workforce Availability (WFA)[8] estimates. This is largely due to an 85% decrease in the national EE gap for women, from 255 in 2004 to 39 in 2009.

In 2009, the CCG created and implemented the EE MAP Report Card (see Annex C), which demonstrates that we are reducing barriers faced by EE designated group members. The CCG recognizes that by recruiting and portraying designated group members in promotional materials, we create a great opportunity to increase overall representation. As a result of these practices, approximately 30% of our workforce has self-identified as members of an EE group.

CCG has increased overall national representation (see Graph E) by an average of 5% each of the past five years. With the commitment of our Commissioner, and the support of our employees, CCG will continue to improve representation of all groups, with particular attention on persons with disabilities and visible minorities.

GRAPH E *National Employment Equity Trends*



It is important to note that representation figures are based on the number of employees who complete a self-identification form. As form completion is voluntary, CCG may have a higher representation than indicated. Promotion of self-identification and outreach efforts to EE groups will continue to ensure Coast Guard's figures are a true measure of representation.

Graph F shows the percentage of CCG employees who have self-identified as members of an EE group. As of September 30, 2009, 19.4% of CCG employees were women, 2.8% Aboriginal peoples, 4.4% persons with disabilities and 2.8% visible minorities.

[8] WFA is a measure that determines the percentage of employment equity group members working in a specific occupational group. It is important to note that these numbers do not take into consideration organizational hiring opportunities.

TERM APPOINTMENTS OVER TWO YEARS

In 2008, CCG began a concerted effort to reduce the number of term appointments over two years (see Table H), 64% of which were in seagoing positions. Out of the total term population, the percentage that are over two years has grown from 12.6% to 25.9%, an increase that is due to an increase in the number of seagoing terms over two years combined with a decrease in the total term population. Permanent staffing measures are expected to significantly decrease the number of seagoing terms over two years. The CCG will continue to monitor term appointments over two years in its ongoing efforts to stabilize its workforce.

Term Appointments over Two Years

YEAR	SHORE-BASED	SEAGOING	NUMBER OF TERM APPOINTMENTS OVER TWO YEARS	TOTAL TERM POPULATION	PERCENTAGE
2008	22	39	61	485	12.6%
2009	20	65	85	328	25.9%

Note: *Data prior to 2008 is unavailable.*

ADDITIONAL REQUIREMENTS

Table I shows the additional personnel that CCG will need to satisfy the pressure for increased service delivery. In particular, the procurement of new and replacement vessels require additional human resource capacity over the next several years to oversee vessel procurement, manage vessel acquisition projects, and to staff and maintain the new vessels once delivered. The Major Crown Projects Directorate and the office of the newly-appointed Deputy Commissioner to oversee vessel procurement will require approximately 50 additional employees between now and 2014.

Additional Requirements

OCCUPATIONAL GROUP	PROJECTED DEPARTURES	ADDITIONAL REQUIREMENTS	TOTAL
SC	323	30	353
SO	262	40	302
EN	23	37	60
GT	112	14	126
TI	1	19	20
Total	721	140	861

CCG is considering the creation of additional permanent positions to work on capital projects. They would support the acquisition of small vessels and craft, as well as the maintenance, repair and acquisition of shore-based assets. Further details will be available in the *2011-2014 Strategic Human Resources Plan*.

SUMMARY OF PROJECTED REQUIREMENTS OVER THE NEXT FIVE YEARS

These additional requirements combined with projected attrition rates will result in the need for 1,471 employees by 2014 to replace departing employees and fill newly created positions. Of these, 61% belong to the five at-risk groups. Finding sufficient pools from which to draw qualified candidates for these groups will be an ongoing challenge.

OFFICIAL LANGUAGE REPRESENTATION

As a national institution that serves all Canadians, the CCG requires a bilingual workforce. In 2009, approximately 22% of CCG employees declared French as their first language, and 78% declared English. This ratio is consistent with recent years. In 2009, the highest percentage of employees in CCG history met the linguistic profile of their positions (see Table J), demonstrating that the Agency's efforts to recruit bilingual candidates and provide language training are yielding positive results. We will continue to seek out qualified, bilingual candidates for seagoing and technical positions, and will make efforts to attract additional bilingual instructors for the Canadian Coast Guard College.

Incumbents Meeting Requirements of Bilingual Positions

YEAR	BILINGUAL POSITIONS	NUMBER OF INCUMBENTS WHO MEET LANGUAGE REQUIREMENTS OF POSITION	PERCENTAGE OF INCUMBENTS WHO MEET LANGUAGE REQUIREMENTS OF POSITION
2005	724	637	88%
2006	715	648	91%
2007	735	685	93%
2008	739	679	92%
2009	741	715	96%

EMPLOYMENT EQUITY

The *Employment Equity Act (1995)* spurred a national effort to address the under-representation of certain groups in Canada's workforce. Four groups have been identified as under-represented in the federal public service: women, Aboriginal peoples, persons with disabilities and visible minorities.

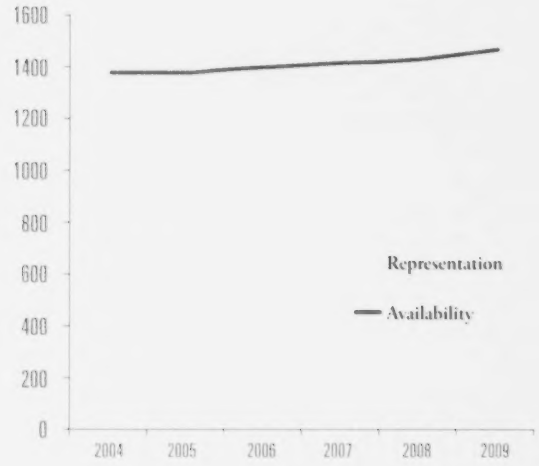
In 2003, the Canadian Human Rights Commission conducted an employment equity (EE) compliance audit of DFO. The result was the *2004-2007 DFO Employment Equity Management Action Plan* (EE MAP) and the more recent *2008-2011 DFO EE MAP*, both of which identify employment equity gaps, potential barriers to reducing gaps, and actions to address these barriers.

As Co-Champion of employment equity for DFO and Champion of the Visible Minorities Champions and Chairs Committee, the Commissioner of the Canadian Coast Guard leads us in reaching our employment equity goals. Since 2004, CCG's overall national EE gap has decreased by 58% despite increasing Workforce Availability (WFA)[8] estimates. This is largely due to an 85% decrease in the national EE gap for women, from 255 in 2004 to 39 in 2009.

In 2009, the CCG created and implemented the EE MAP Report Card (see Annex C), which demonstrates that we are reducing barriers faced by EE designated group members. The CCG recognizes that by recruiting and portraying designated group members in promotional materials, we create a great opportunity to increase overall representation. As a result of these practices, approximately 30% of our workforce has self-identified as members of an EE group.

CCG has increased overall national representation (see Graph E) by an average of 5% each of the past five years. With the commitment of our Commissioner, and the support of our employees, CCG will continue to improve representation of all groups, with particular attention on persons with disabilities and visible minorities.

National Employment Equity Trends

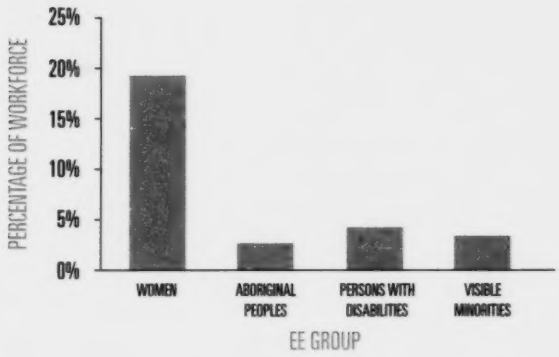


It is important to note that representation figures are based on the number of employees who complete a self-identification form. As form completion is voluntary, CCG may have a higher representation than indicated. Promotion of self-identification and outreach efforts to EE groups will continue to ensure Coast Guard's figures are a true measure of representation.

Graph F shows the percentage of CCG employees who have self-identified as members of an EE group. As of September 30, 2009, 19.4% of CCG employees were women, 2.8% Aboriginal peoples, 4.4% persons with disabilities and 2.8% visible minorities.

[8] WFA is a measure that determines the percentage of employment equity group members working in a specific occupational group. It is important to note that these numbers do not take into consideration organizational hiring opportunities.

GRAPH F *Employees who have Self-Identified*

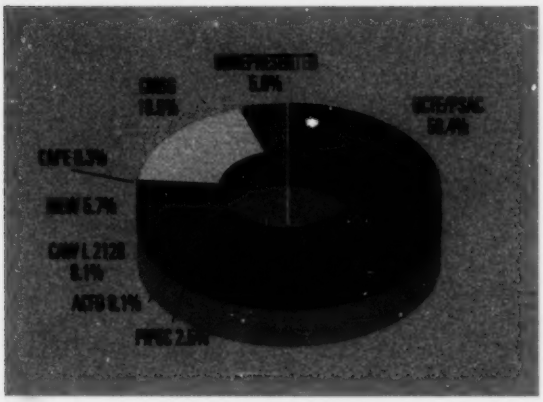


Note: *The percentage of workforce refers to employees who have self-identified and only includes indeterminate, term (more than three months) and seasonal employees.*

UNIONS

Our workforce is represented by seven unions: Union of Canadian Transportation Employees, a component of the Public Service Alliance of Canada (UCTE/PSAC); the Canadian Merchant Service Guild (CMSG); the Canadian Auto Workers (CAW - Local 2182); the International Brotherhood of Electrical Workers (IBEW); the Professional Institute of the Public Service of Canada (PIPSC); the Canadian Association of Professional Employees (CAPE); and the Association of Canadian Financial Officers (ACFO).

GRAPH G *Employee Representation by Union*



Approximately 78% of the CCG is represented by UCTE/PSAC (including Ships' Crew) or CMSG (including Ships' Officers). Graph G illustrates the percentage of employees represented by each union.

Developing and maintaining effective working relationships with unions is essential to our operations. The CCG Union Management Consultation Committee, an executive-level body, meets regularly to consult on labour relations. The CCG remains committed to working with unions, both formally and informally, to address issues and to resolve disputes and grievances.

While effective communication with all seven unions is an ongoing challenge, it yields significant results. For example, the new Ships' Officers Collective Agreement contains provisions for one common hourly rate of pay for all crewing systems, effective April 1, 2010. This change removes a barrier in attracting SOs to rotational shore assignments and acting appointments in shore-based management positions.

IN SUMMARY

As in previous plans, recruitment will be one of our biggest challenges. Increasing numbers of seasoned employees will be eligible for retirement, crew and maintenance staff will be needed for new vessels, and demand for our services is increasing.

We recognize that we are about to lose valuable experience and corporate knowledge, but also that employee turnover can create opportunities. We will work to improve our bilingual capacity and the diversity of our workforce through targeted hiring. Combined with our developmental efforts, we will ensure that we have skilled people in place to fulfill our mandate.

This Plan will help us integrate recruitment planning, succession planning and training strategies to address the high level of attrition we anticipate. We will also address the particular pressures associated with the five occupational groups at highest risk.

2010-2013 CCG HUMAN RESOURCES STRATEGIES

This year, we have refined our HR strategies, reducing from four to three. We have integrated employment equity into recruitment and retention, in recognition that our efforts to recruit and retain the right people go hand-in-hand with our commitment to be representative of the Canadian population. Our strategies are:

1. **A QUALIFIED AND REPRESENTATIVE WORKFORCE**
2. **DEVELOP AND SUPPORT PEOPLE**
3. **FAIR AND EFFECTIVE MANAGEMENT**

Commitment tables have been added to each strategy, highlighting the measurable actions to be taken. Those addressing challenges identified in the 2007 Report of the Auditor General are flagged with the acronym "AG". Commitments related to the Coast Guard's 2006 A-base review are identified by "A-base" and those related to the Public Service Employees Survey are identified by "PSES". Commitments related to the *2008-2011 DFO Employment Equity Management Action Plan* are flagged with "*2008-2011 DFO EE MAP*".

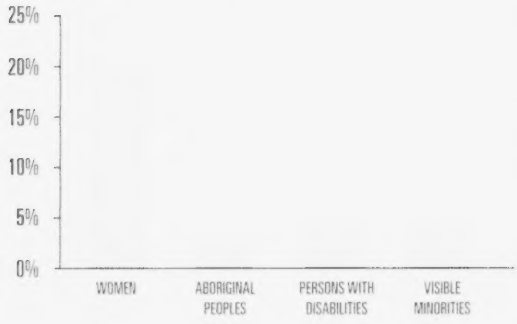
CCG faces a set of unique challenges regarding human resource management and succession planning for seagoing personnel.

Seagoing personnel must meet professional competency requirements by obtaining the proper certification to occupy a seagoing position. In order to be able to sail, CCG ships must meet a legal standard for crewing certificates.

Many seagoing employees are currently eligible to retire or nearing retirement eligibility. In addition to the expected loss of a number of qualified employees due to retirement, other organizations routinely hire away seagoing personnel, thus placing further strain on HR planning. To address the approaching shortages of professionally certified seagoing personnel, Fleet management is instituting the Ships' Crew Certification Program.

In an effort to explain these challenges, the Plan features a new section this year, "A Window into the Seagoing World," which illustrates the complex operational human resource challenges associated with SOs and SCs and highlighting the strategies Fleet Management will employ to mitigate the associated pressures.

Employees who have Self-Identified

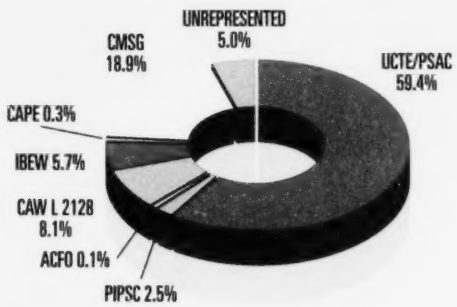


Note: The percentage of workforce refers to employees who have self-identified and only includes indeterminate, term (more than three months) and seasonal employees.

UNIONS

Our workforce is represented by seven unions: Union of Canadian Transportation Employees, a component of the Public Service Alliance of Canada (UCTE/PSAC); the Canadian Merchant Service Guild (CMSG); the Canadian Auto Workers (CAW - Local 2182); the International Brotherhood of Electrical Workers (IBEW); the Professional Institute of the Public Service of Canada (PIPSC); the Canadian Association of Professional Employees (CAPE); and the Association of Canadian Financial Officers (ACFO).

Employee Representation by Union



Approximately 78% of the CCG is represented by UCTE/PSAC (including Ships' Crew) or CMSG (including Ships' Officers). Graph G illustrates the percentage of employees represented by each union.

Developing and maintaining effective working relationships with unions is essential to our operations. The CCG Union Management Consultation Committee, an executive-level body, meets regularly to consult on labour relations. The CCG remains committed to working with unions, both formally and informally, to address issues and to resolve disputes and grievances.

While effective communication with all seven unions is an ongoing challenge, it yields significant results. For example, the new Ships' Officers Collective Agreement contains provisions for one common hourly rate of pay for all crewing systems, effective April 1, 2010. This change removes a barrier in attracting SOs to rotational shore assignments and acting appointments in shore-based management positions.

IN SUMMARY

As in previous plans, recruitment will be one of our biggest challenges. Increasing numbers of seasoned employees will be eligible for retirement, crew and maintenance staff will be needed for new vessels, and demand for our services is increasing.

We recognize that we are about to lose valuable experience and corporate knowledge, but also that employee turnover can create opportunities. We will work to improve our bilingual capacity and the diversity of our workforce through targeted hiring. Combined with our developmental efforts, we will ensure that we have skilled people in place to fulfill our mandate.

This Plan will help us integrate recruitment planning, succession planning and training strategies to address the high level of attrition we anticipate. We will also address the particular pressures associated with the five occupational groups at highest risk.

This year, we have refined our HR strategies, reducing from four to three. We have integrated employment equity into recruitment and retention, in recognition that our efforts to recruit and retain the right people go hand-in-hand with our commitment to be representative of the Canadian population. Our strategies are:

1. **A QUALIFIED AND REPRESENTATIVE WORKFORCE**
2. **DEVELOP AND SUPPORT PEOPLE**
3. **FAIR AND EFFECTIVE MANAGEMENT**

Commitment tables have been added to each strategy, highlighting the measurable actions to be taken. Those addressing challenges identified in the 2007 Report of the Auditor General are flagged with the acronym "AG". Commitments related to the Coast Guard's 2006 A-base review are identified by "A-base" and those related to the Public Service Employees Survey are identified by "PSES". Commitments related to the *2008-2011 DFO Employment Equity Management Action Plan* are flagged with "*2008-2011 DFO EE MAP*".

CCG faces a set of unique challenges regarding human resource management and succession planning for seagoing personnel.

Seagoing personnel must meet professional competency requirements by obtaining the proper certification to occupy a seagoing position. In order to be able to sail, CCG ships must meet a legal standard for crewing certificates.

Many seagoing employees are currently eligible to retire or nearing retirement eligibility. In addition to the expected loss of a number of qualified employees due to retirement, other organizations routinely hire away seagoing personnel, thus placing further strain on HR planning. To address the approaching shortages of professionally certified seagoing personnel, Fleet management is instituting the Ships' Crew Certification Program.

In an effort to explain these challenges, the Plan features a new section this year, "A Window into the Seagoing World," which illustrates the complex operational human resource challenges associated with SOs and SCs and highlighting the strategies Fleet Management will employ to mitigate the associated pressures.

A WINDOW INTO THE SEAGOING WORLD

Reference to certain aspects of the seagoing component of CCG's workforce is being presented throughout this plan. This Window will expand on and integrate several elements into an example of Fleet operational HR considerations.

Seagoing personnel (Ships' Officers and Ships' Crew) represent 51% of the total CCG workforce. Shipboard occupations and the related operational environment experienced by mariners are quite distinct from those encountered by CCG's shore-based personnel. Fleet's 24/7 operations require the use of different crewing systems based on variations of hourly averaging, where employees work approximately 40 hours per week. Ships remain at sea for extended periods of time; the work is demanding and often performed under difficult physical conditions. Additionally, while seafaring has been predominantly a male career, we are focusing efforts on recruiting more women into seagoing positions. The following table shows CCG's seagoing demographics as of April 1, 2009.

TABLE K *National Ships' Crew and Ships' Officers Demographics as of April 1, 2009*

OCCUPATIONAL GROUP	SEAGOING EMPLOYEES		WOMEN		MEN	
	NUMBER	AVG. AGE	NUMBER	AVG. AGE	NUMBER	AVG. AGE
Ships' Crew	1368	45	147	41	1221	46
Ships' Officers	906	45	68	38	838	46

These demographics, while interesting, do not reveal the operational human resource challenges we face in recruitment, promotion and retention. The drivers behind these challenges relate to our unique regulatory environment and seafaring realities.

THE REGULATORY ENVIRONMENT

Seagoing personnel must meet professional competency requirements (certificates) in accordance with the Marine Personnel Regulations under the *Canada Shipping Act* (2001). These in turn are based on international conventions adopted by the International Maritime Organization, to which Canada is a signatory. Through CCG Fleet policies we meet or exceed international convention and Transport Canada requirements for professional certification and technical training.

In 2009, CCG's Ship's Crewing Profiles (SCP) were developed and implemented throughout the Fleet. These official profiles incorporate the requirements of Transport Canada's Safe Manning Regulations regarding minimum certification and technical training, with Fleet's requirement for relevant experience. Unlike most office situations, if a seagoing employee is unable to report for work, his/her replacement must also be qualified in accordance with the Ship's Crewing Profile before the ship can sail. Finding qualified and experienced replacements on short notice is a regular challenge, thus ensuring we maintain a cadre of certificated officers and qualified crew is an integral part of Fleet HR planning.

In general, our operations at sea are conducted year-round but they do vary throughout the year, both because of climatic conditions and the requirement to remove ships from service for planned maintenance or unplanned repairs. For these and related reasons, Fleet Management avails itself of the flexibilities offered through the hiring of term and casual employees and through acting assignments.

CERTIFICATE DEMOGRAPHICS

Fleet Management adheres to the same HR principles for its seagoing personnel as those applied to shore-based employees. However, the operational constraints associated with seafaring require us to look at things differently while still obeying the intent and spirit of departmental HR policies and initiatives.

Another differentiating aspect of the seagoing world is that certification and promotion are earned commensurate with the accumulation of experience (sea time) and subsequently passing exams required as part of one's career progression as a professional mariner. This differs from professional positions ashore, such as a research scientist, where one must first earn professional accreditation (BSc, MSc or PhD) before being eligible for a position.

It typically takes eight years to acquire the requisite sea time needed, along with successfully completing a series of exams, to attain a Master Mariner or First Class Marine Engineer Certificate after graduating from the Canadian Coast Guard College with an entry-level certificate.

With this long lead time, it is essential to monitor the demographics of our certificates as they are the key to meeting the regulatory requirement for each officer's position on the ship. The analysis of certificate demographics is more than estimating attrition as a function of an officer's age and number of years' service, as will be demonstrated in the following example. Simply put, we must consider our current and future requirements for certificates versus our existing inventory and estimate the potential for obtaining higher certificates to meet those projections. A lack of required certificates could result in ships not being able to sail legally.

AN EXAMPLE OF AN OPERATIONAL HR ISSUE – THIRD CLASS ENGINEER CERTIFICATE

The entry-level marine engineer holds a Fourth Class Engineer Certificate having graduated from the four-year program at the CCG College. Increased certification – Third, Second and First Class – is required for higher level positions on larger ships, typically with increased horsepower, complexities and diversity of machinery.

Each region must ensure they have qualified and competent officers to meet certification requirements as a function of the vessels operated and the positions on each ship, in accordance with the Ship's Crewing Profiles. These needs must be projected over several years, given the time it can take to obtain the higher level certificates required for promotion up the ranks.

We will start with a quick snapshot of the current requirements and availability of engineer certificates for two regions, and then turn to the demographics.

Tables L and M present the cumulative net gap between the number of Engineer certificates available at that level and the number of certificates required. In fact, the tables indicate that many of our engineers possess higher level certificates than required for their positions. Since higher certificates meet the requirement for lower ones, the bottom right-hand number in the table – the cumulative net gap – indicates if the region has a sufficient number of certificates to meet mandatory requirements under the *Canada Shipping Act*. Table L shows that Quebec Region has 15 First Class certificates and needs 8, for a surplus of 7. They require 9 Second Class certificates and have 24. The net surplus is therefore the sum of required First and Second Class minus the sum of available First and Second Class, or 22. The region needs 8 Third Class and has 12, so the net surplus increases to 26. However, they have a need for 38 Fourth Class and have only 19. Because many of their engineers in positions requiring the Fourth Class have Third (or higher), the net surplus of 7 would appear to be adequate for now. We will revisit this later.

Table M presents the same information for the Newfoundland & Labrador Region. The pattern is similar, except that overall the region has a net gap of three certificates, resulting from the need for more Fourth Class certificates. Again, this appears, on the surface, to be manageable.

Reference to certain aspects of the seagoing component of CCG's workforce is being presented throughout this plan. This Window will expand on and integrate several elements into an example of Fleet operational HR considerations.

Seagoing personnel (Ships' Officers and Ships' Crew) represent 51% of the total CCG workforce. Shipboard occupations and the related operational environment experienced by mariners are quite distinct from those encountered by CCG's shore-based personnel. Fleet's 24/7 operations require the use of different crewing systems based on variations of hourly averaging, where employees work approximately 40 hours per week. Ships remain at sea for extended periods of time; the work is demanding and often performed under difficult physical conditions. Additionally, while seafaring has been predominantly a male career, we are focusing efforts on recruiting more women into seagoing positions. The following table shows CCG's seagoing demographics as of April 1, 2009.

National Ships' Crew and Ships' Officers Demographics as of April 1, 2009

OCCUPATIONAL GROUP	SEAGOING EMPLOYEES		WOMEN		MEN	
	NUMBER	AVG. AGE	NUMBER	AVG. AGE	NUMBER	AVG. AGE
Ships' Crew	1368	45	147	41	1221	46
Ships' Officers	906	45	68	36	838	46

These demographics, while interesting, do not reveal the operational human resource challenges we face in recruitment, promotion and retention. The drivers behind these challenges relate to our unique regulatory environment and seafaring realities.

Seagoing personnel must meet professional competency requirements (certificates) in accordance with the Marine Personnel Regulations under the *Canada Shipping Act* (2001). These in turn are based on international conventions adopted by the International Maritime Organization, to which Canada is a signatory. Through CCG Fleet policies we meet or exceed international convention and Transport Canada requirements for professional certification and technical training.

In 2009, CCG's Ship's Crewing Profiles (SCP) were developed and implemented throughout the Fleet. These official profiles incorporate the requirements of Transport Canada's Safe Manning Regulations regarding minimum certification and technical training, with Fleet's requirement for relevant experience. Unlike most office situations, if a seagoing employee is unable to report for work, his/her replacement must also be qualified in accordance with the Ship's Crewing Profile before the ship can sail. Finding qualified and experienced replacements on short notice is a regular challenge, thus ensuring we maintain a cadre of certificated officers and qualified crew is an integral part of Fleet HR planning.

In general, our operations at sea are conducted year-round but they do vary throughout the year, both because of climatic conditions and the requirement to remove ships from service for planned maintenance or unplanned repairs. For these and related reasons, Fleet Management avails itself of the flexibilities offered through the hiring of term and casual employees and through acting assignments.

Fleet Management adheres to the same HR principles for its seagoing personnel as those applied to shore-based employees. However, the operational constraints associated with seafaring require us to look at things differently while still obeying the intent and spirit of departmental HR policies and initiatives.

Another differentiating aspect of the seagoing world is that certification and promotion are earned commensurate with the accumulation of experience (sea time) and subsequently passing exams required as part of one's career progression as a professional mariner. This differs from professional positions ashore, such as a research scientist, where one must first earn professional accreditation (BSc, MSc or PhD) before being eligible for a position.

It typically takes eight years to acquire the requisite sea time needed, along with successfully completing a series of exams, to attain a Master Mariner or First Class Marine Engineer Certificate after graduating from the Canadian Coast Guard College with an entry-level certificate.

With this long lead time, it is essential to monitor the demographics of our certificates as they are the key to meeting the regulatory requirement for each officer's position on the ship. The analysis of certificate demographics is more than estimating attrition as a function of an officer's age and number of years' service, as will be demonstrated in the following example. Simply put, we must consider our current and future requirements for certificates versus our existing inventory and estimate the potential for obtaining higher certificates to meet those projections. A lack of required certificates could result in ships not being able to sail legally.

The entry-level marine engineer holds a Fourth Class Engineer Certificate having graduated from the four-year program at the CCG College. Increased certification – Third, Second and First Class – is required for higher level positions on larger ships, typically with increased horsepower, complexities and diversity of machinery.

Each region must ensure they have qualified and competent officers to meet certification requirements as a function of the vessels operated and the positions on each ship, in accordance with the Ship's Crewing Profiles. These needs must be projected over several years, given the time it can take to obtain the higher level certificates required for promotion up the ranks.

We will start with a quick snapshot of the current requirements and availability of engineer certificates for two regions, and then turn to the demographics.

Tables L and M present the cumulative net gap between the number of Engineer certificates available at that level and the number of certificates required. In fact, the tables indicate that many of our engineers possess higher level certificates than required for their positions. Since higher certificates meet the requirement for lower ones, the bottom right-hand number in the table – the cumulative net gap – indicates if the region has a sufficient number of certificates to meet mandatory requirements under the *Canada Shipping Act*. Table L shows that Quebec Region has 15 First Class certificates and needs 8, for a surplus of 7. They require 9 Second Class certificates and have 24. The net surplus is therefore the sum of required First and Second Class minus the sum of available First and Second Class, or 22. The region needs 8 Third Class and has 12, so the net surplus increases to 26. However, they have a need for 38 Fourth Class and have only 19. Because many of their engineers in positions requiring the Fourth Class have Third (or higher), the net surplus of 7 would appear to be adequate for now. We will revisit this later.

Table M presents the same information for the Newfoundland & Labrador Region. The pattern is similar, except that overall the region has a net gap of three certificates, resulting from the need for more Fourth Class certificates. Again, this appears, on the surface, to be manageable.

TABLE L *Cumulative Representation of Engineer Certificates – Quebec*

ENGINEER CERTIFICATES (SHIPS' OFFICERS)	HAVE	NEED	SURPLUS/GAP (BY CERTIFICATE)	CUMULATIVE NET GAP
First Class	15	8	7	7
Second Class	24	9	15	22
Third Class	12	8	4	26
Fourth Class	19	38	-19	7

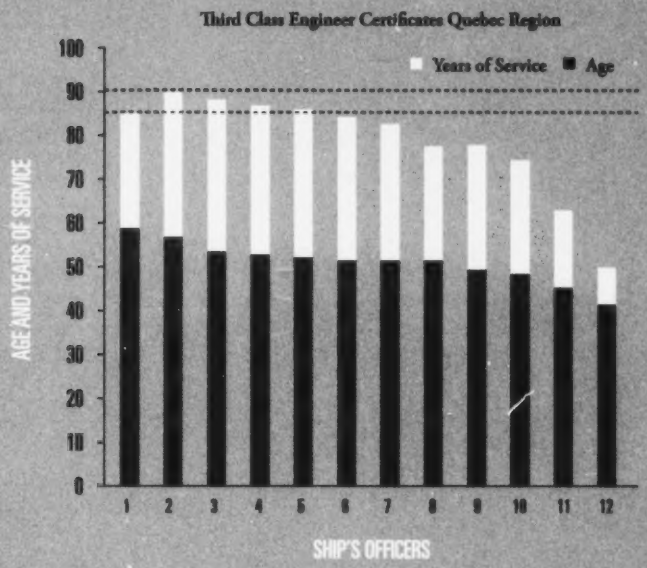
TABLE M *Cumulative Representation of Engineer Certificates – Newfoundland and Labrador*

ENGINEER CERTIFICATES (SHIPS' OFFICERS)	HAVE	NEED	SURPLUS/GAP (BY CERTIFICATE)	CUMULATIVE NET GAP
First Class	28	14	14	14
Second Class	21	20	1	15
Third Class	19	11	8	23
Fourth Class	22	48	-26	-3

The problem is that these tables show only the current situation and do not account for the demographics of those certificates (and in turn the officers who hold them). We will illustrate the increasing complexity by using the example of Third Class certificates.

Figure 1 displays the demographics of the Third Class certificates in Quebec Region. There are 12 certificates and the stacked histogram shows the sum of the age and number of years' service of each employee. Overall the graphic presents a logical picture: the number of years' service and age descend together. In the Public Service, eligibility for retirement is based on the sum of the employee's age and number of years of service. The yardstick for retirement eligibility is typically 85 years as depicted by the red dotted line. However, many of our officers are CCG College graduates and their employment in the Public Service of Canada began when they enrolled at the College, so they may reach 30 years' service before their 55th birthday (the earliest at which they can begin to collect a pension). Hence for seagoing personnel it is more likely that the total of 90 years for age and service represents a more realistic indicator of retirement eligibility, as shown by the blue dotted line.

FIGURE 1 *Third Class Certificates as a reflection of Age and Years of Service (Ships' Officers) – Quebec*



Using the 90-year criterion, 30% (21) of active Engineer certificates in Quebec will reach retirement eligibility in the next two years, the majority being First and Second Class certificates. The net surplus of 7 certificates for the region would be reduced by 21 retirees, resulting in a projected gap of 14. Ongoing recruitment of entry-level certificates from the CCG College will reduce the gap, but may not provide engineers with the certificates required at the mid to higher levels.

In Newfoundland & Labrador Region (Figure 2) and using the same 90-year criterion, 19% (17) of all active Engineer certificates will be eligible to retire over the same period leading to a projected gap of 20 without taking into account any incoming certificates (entry-level engineers). New recruits will reduce – but not eliminate – this gap and, again, they may not be at the required levels.

But factors other than retirement based on age and length of service contribute to attrition, and the figures should be revisited in this context.

We use the example of the need and availability of employees with Third Class certificates in Newfoundland and Labrador. At first glance it appears that outside of the six certificates soon eligible to retire, there is a comfortable margin (68%) of certificates available, and that the sum of age and years of service is much below 90. However, these Third Class certificates (and employees) are also coveted by:

- CCG Integrated Technical Services (for increased maintenance requirements under the Vessel Maintenance Management Review Program - VMMR);
- Major Crown Projects (as project directors, project managers or technical experts for the development of specifications and contract management);
- Transport Canada (Technical Inspectors);
- PWGSC (procurement);
- and private sector employers and organizations.

Additionally, others may choose to leave for a period of time to start a family and raise children, or new vessel construction may result in new, larger ships replacing smaller vessels (with increased levels of crew and higher certification).

Cumulative Representation of Engineer Certificates – Quebec

ENGINEER CERTIFICATES (SHIPS' OFFICERS)	HAVE	NEED	SURPLUS/GAP (BY CERTIFICATE)	CUMULATIVE NET GAP
First Class	15	8	7	7
Second Class	24	9	15	22
Third Class	12	8	4	26
Fourth Class	19	38	-19	7

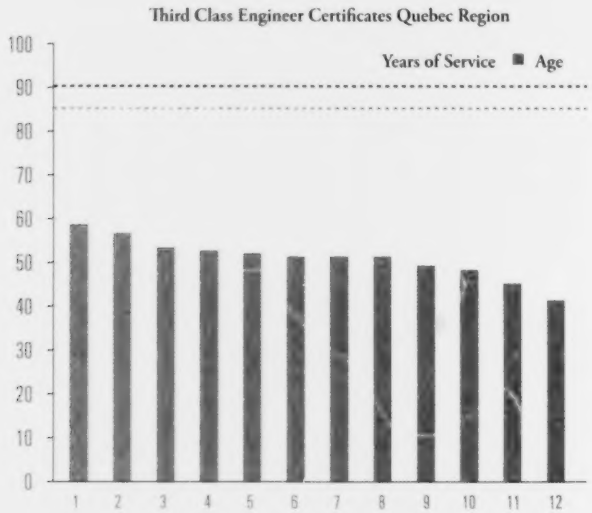
Cumulative Representation of Engineer Certificates – Newfoundland and Labrador

ENGINEER CERTIFICATES (SHIPS' OFFICERS)	HAVE	NEED	SURPLUS/GAP (BY CERTIFICATE)	CUMULATIVE NET GAP
First Class	28	14	14	14
Second Class	21	20	1	15
Third Class	19	11	8	23
Fourth Class	22	48	-26	-3

The problem is that these tables show only the current situation and do not account for the demographics of those certificates (and in turn the officers who hold them). We will illustrate the increasing complexity by using the example of Third Class certificates.

Figure 1 displays the demographics of the Third Class certificates in Quebec Region. There are 12 certificates and the stacked histogram shows the sum of the age and number of years' service of each employee. Overall the graphic presents a logical picture: the number of years' service and age descend together. In the Public Service, eligibility for retirement is based on the sum of the employee's age and number of years of service. The yardstick for retirement eligibility is typically 85 years as depicted by the red dotted line. However, many of our officers are CCG College graduates and their employment in the Public Service of Canada began when they enrolled at the College, so they may reach 30 years' service before their 55th birthday (the earliest at which they can begin to collect a pension). Hence for seagoing personnel it is more likely that the total of 90 years for age and service represents a more realistic indicator of retirement eligibility, as shown by the blue dotted line.

Third Class Certificates as a reflection of Age and Years of Service (Ships' Officers) – Quebec



Using the 90-year criterion, 30% (21) of active Engineer certificates in Quebec will reach retirement eligibility in the next two years, the majority being First and Second Class certificates. The net surplus of 7 certificates for the region would be reduced by 21 retirees, resulting in a projected gap of 14. Ongoing recruitment of entry-level certificates from the CCG College will reduce the gap, but may not provide engineers with the certificates required at the mid to higher levels.

In Newfoundland & Labrador Region (Figure 2) and using the same 90-year criterion, 19% (17) of all active Engineer certificates will be eligible to retire over the same period leading to a projected gap of 20 without taking into account any incoming certificates (entry-level engineers). New recruits will reduce – but not eliminate – this gap and, again, they may not be at the required levels.

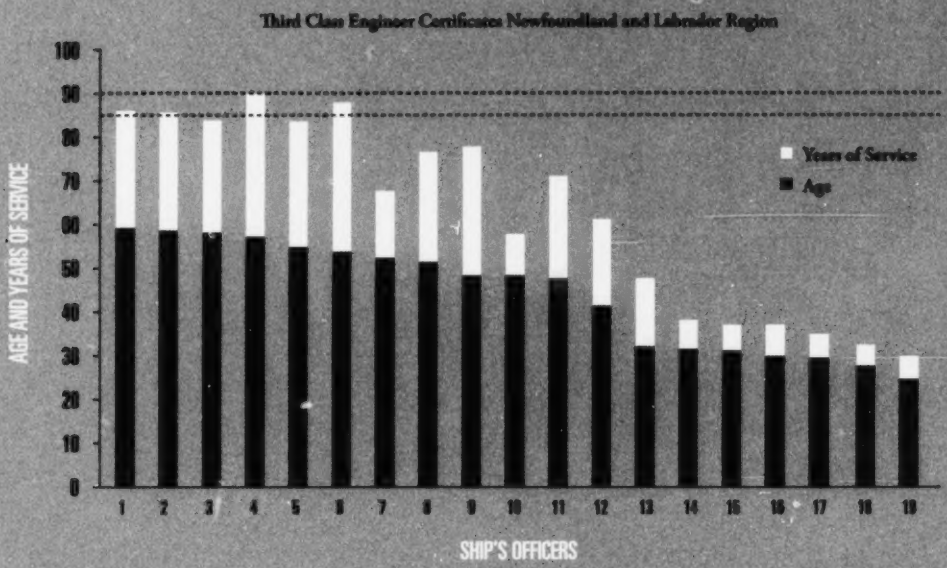
But factors other than retirement based on age and length of service contribute to attrition, and the figures should be revisited in this context.

We use the example of the need and availability of employees with Third Class certificates in Newfoundland and Labrador. At first glance it appears that outside of the six certificates soon eligible to retire, there is a comfortable margin (68%) of certificates available, and that the sum of age and years of service is much below 90. However, these Third Class certificates (and employees) are also coveted by:

- CCG Integrated Technical Services (for increased maintenance requirements under the Vessel Maintenance Management Review Program - VMMR);
- Major Crown Projects (as project directors, project managers or technical experts for the development of specifications and contract management);
- Transport Canada (Technical Inspectors);
- PWGSC (procurement);
- and private sector employers and organizations.

Additionally, others may choose to leave for a period of time to start a family and raise children, or new vessel construction may result in new, larger ships replacing smaller vessels (with increased levels of crew and higher certification).

FIGURE 2 *Third Class Certificates as a reflection of Age and Years of Service (Ships' Officers) – Newfoundland and Labrador*



All of these situations are good for employees and the organizations in which they choose to pursue careers, but they are all recruited from CCG's pool of seagoing marine engineers and they must be replaced. **In Newfoundland & Labrador alone, Third Class certificates represent 50% of all other engineer certificates lost to attrition over the past five years.** This rate of attrition is expected to be consistent over the next few years as our mid-level certificates leave the vessels. Consequently, what initially appeared to have been a very stable situation is evolving into a serious vulnerability. The next section will discuss how important good succession planning is to mitigating that vulnerability.

SUCCESSION PLANNING FOR SEAGOING PERSONNEL

Succession planning involves the determination of requirements, outreach, recruitment, promotion and retention, with as accurate an estimate as possible of attrition rates projected over many years.

Fleet recruits marine engineers from different sources. The first, and most obvious, is through the CCG Officer Training Program at the CCG College. Graduating officers will have obtained their entry-level Fourth Class Engineer Certificate (or Watchkeeping Mate for navigation officers).

These officers have received all of the theoretical and practical instruction needed to attain the highest certification in their respective disciplines. Graduates of the Engineer program will have to accumulate 12 months of sea time (typically taking two years) before they will be eligible to write the necessary exams to obtain their Third Class certificate. Thus it takes a total of six years to "grow" a Third Class certificate, starting as a first-year Officer Cadet.

Remember that Tables L and M showed that the requirement for Fourth Class certificates was virtually met when higher certificates were taken into account, although Newfoundland & Labrador had a net gap of three certificates. Figures 3 and 4 show the demographics of Fourth Class certificates in Quebec and Newfoundland & Labrador regions. Overall there appears to be a significant number of Fourth Class certificates well under the projected 90-year line. While some engineers may successfully obtain their Third Class certificates, and thereby reduce the projected gap in Third Class requirements, the total pool of Ships' Officers with Third and Fourth Class Certificates may not be sufficient to meet the combined need. Fleet is therefore embarking on an initiative to generate mid-level certificates in a shorter time-frame.

FIGURE 3 *Fourth Class Certificates as a reflection of Age and Years of Service (Ships' Officers) – Quebec*

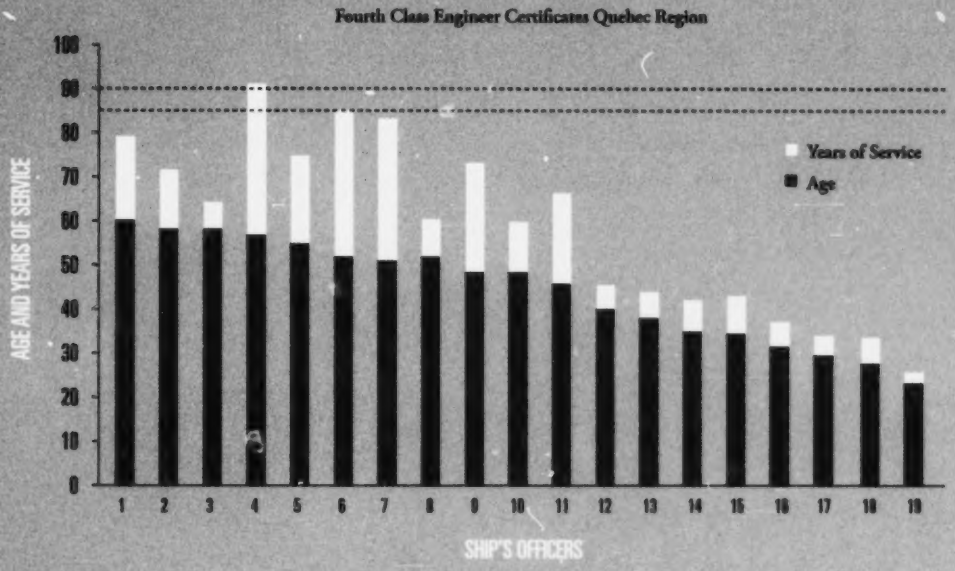
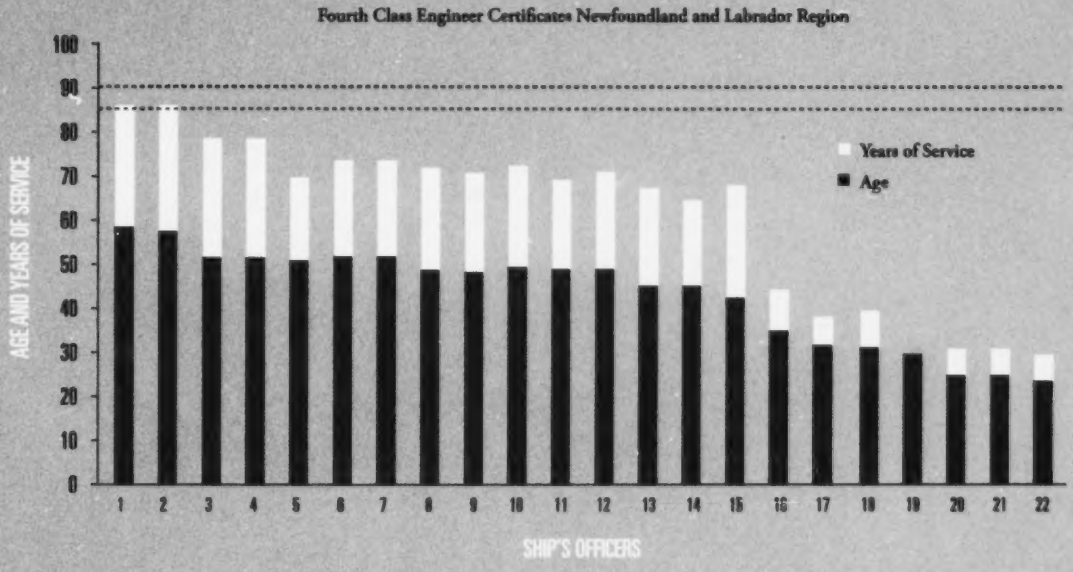
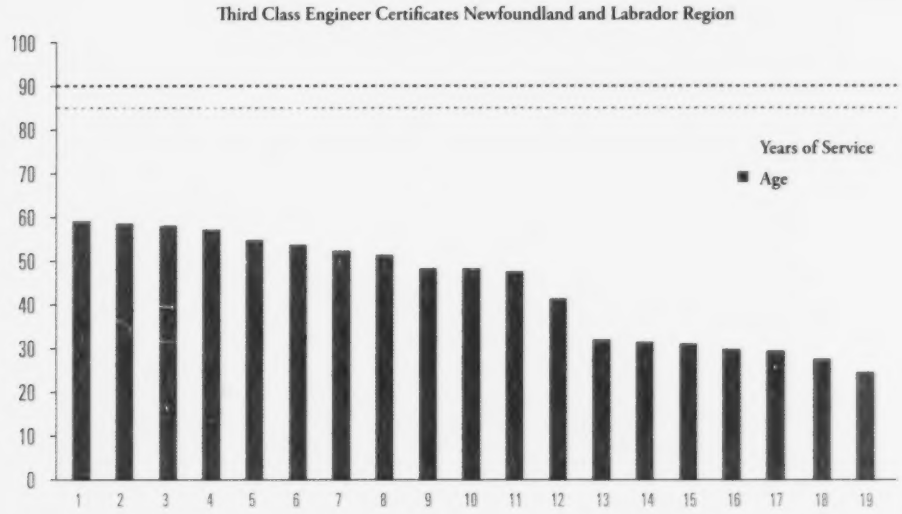


FIGURE 4 *Fourth Class Certificates as a reflection of Age and Years of Service (Ships' Officers) – Newfoundland and Labrador*



Third Class Certificates as a reflection of Age and Years of Service (Ships' Officers) – Newfoundland and Labrador



All of these situations are good for employees and the organizations in which they choose to pursue careers, but they are all recruited from CCG's pool of seagoing marine engineers and they must be replaced. **In Newfoundland & Labrador alone, Third Class certificates represent 50% of all other engineer certificates lost to attrition over the past five years.** This rate of attrition is expected to be consistent over the next few years as our mid-level certificates leave the vessels. Consequently, what initially appeared to have been a very stable situation is evolving into a serious vulnerability. The next section will discuss how important good succession planning is to mitigating that vulnerability.

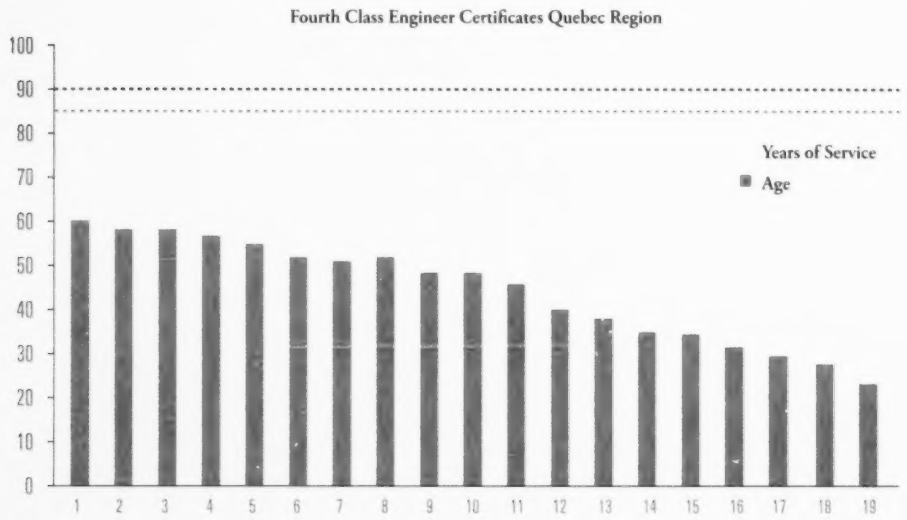
Succession planning involves the determination of requirements, outreach, recruitment, promotion and retention, with as accurate an estimate as possible of attrition rates projected over many years.

Fleet recruits marine engineers from different sources. The first, and most obvious, is through the CCG Officer Training Program at the CCG College. Graduating officers will have obtained their entry-level Fourth Class Engineer Certificate (or Watchkeeping Mate for navigation officers).

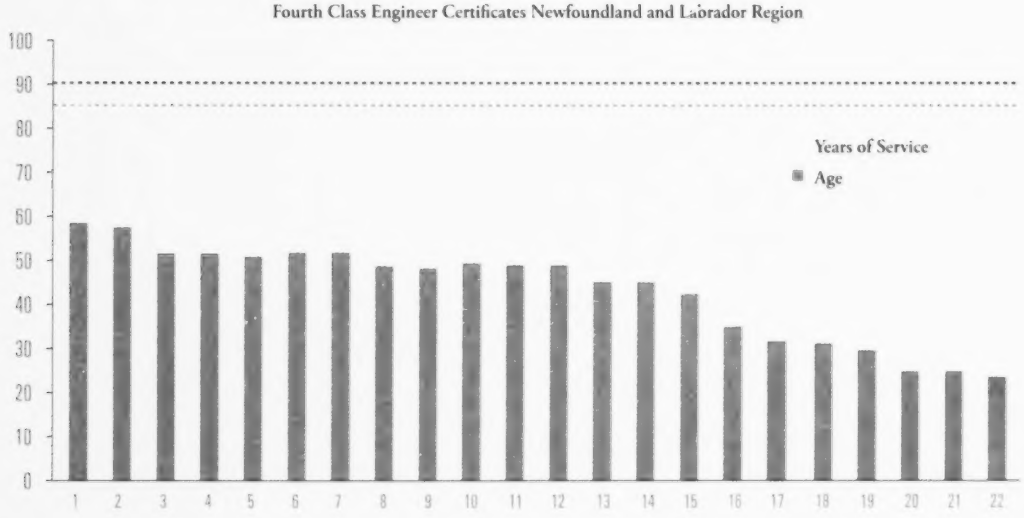
These officers have received all of the theoretical and practical instruction needed to attain the highest certification in their respective disciplines. Graduates of the Engineer program will have to accumulate 12 months of sea time (typically taking two years) before they will be eligible to write the necessary exams to obtain their Third Class certificate. Thus it takes a total of six years to "grow" a Third Class certificate, starting as a first-year Officer Cadet.

Remember that Tables L and M showed that the requirement for Fourth Class certificates was virtually met when higher certificates were taken into account, although Newfoundland & Labrador had a net gap of three certificates. Figures 3 and 4 show the demographics of Fourth Class certificates in Quebec and Newfoundland & Labrador regions. Overall there appears to be a significant number of Fourth Class certificates well under the projected 90-year line. While some engineers may successfully obtain their Third Class certificates, and thereby reduce the projected gap in Third Class requirements, the total pool of Ships' Officers with Third and Fourth Class Certificates may not be sufficient to meet the combined need. Fleet is therefore embarking on an initiative to generate mid-level certificates in a shorter time-frame.

Fourth Class Certificates as a reflection of Age and Years of Service (Ships' Officers) – Quebec



Fourth Class Certificates as a reflection of Age and Years of Service (Ships' Officers) – Newfoundland and Labrador



Many of our Ships' Crew already possess their Fourth Class Engineer Certificate, which they obtained by their own initiative, based on the sea time and the experience they have gained as Engine Room Technicians or Assistants. These employees have already demonstrated they possess the aptitude and initiative to warrant professional certification. They have made the commitment to a seagoing career and therefore represent a potential source of higher level certificates and career advancement as Ships' Officers.

Continuing with the Quebec and Newfoundland & Labrador Regions, our analysis (see Figures 5 and 6) indicates that there are sufficient Fourth Class certificates to offset the net gap. But we still need the right levels of certificates, not just a total number.

FIGURE 5 *Fourth Class Certificates as a reflection of Age and Years of Service (Ships' Crew) – Quebec*

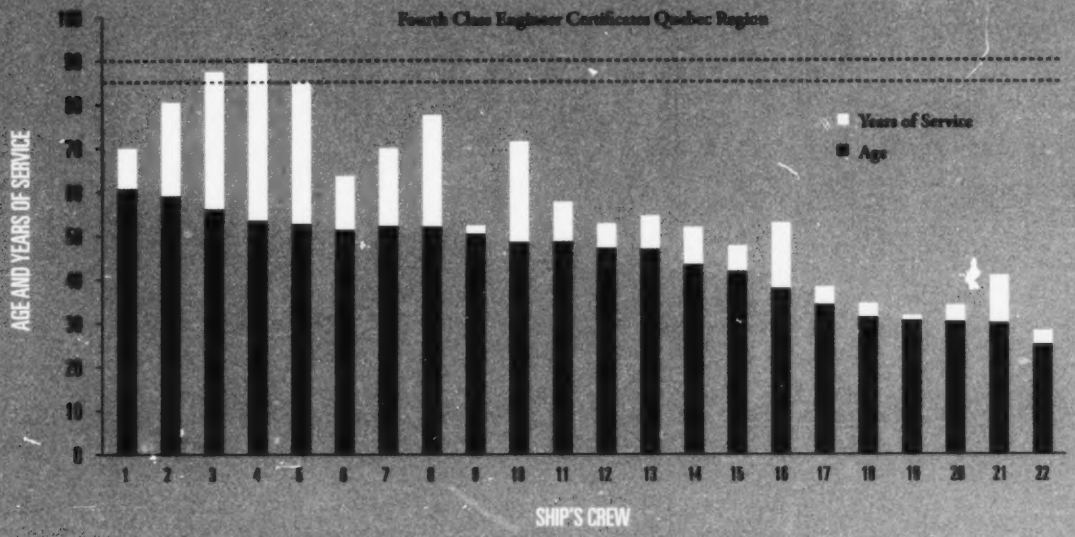
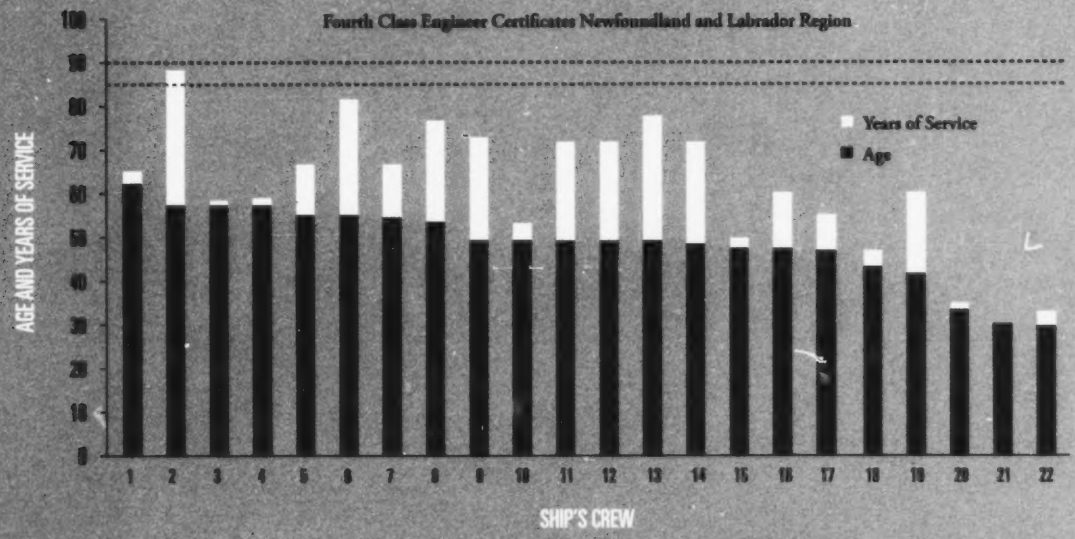


FIGURE 6 *Fourth Class Certificates as a reflection of Age and Years of Service (Ships' Crew) – Newfoundland and Labrador*



There are 22 Ships' Crew in each of these regions currently in possession of a Fourth Class Engineer Certificate. While many of these employees have the potential to attain higher certification, the jump from Fourth Class to Third Class Engineer is significant, requiring formal study and the application of elements in physics and advanced mathematics. Graduates of the Officer Training Program have acquired this knowledge through the four-year program. To meet the immediate and mid-term need for specific certificates, in accordance with operational requirements and to provide needed flexibility in the future, CCG is developing a Ships' Crew Certification Program.

THE SHIPS' CREW CERTIFICATION PROGRAM

The Ships' Crew Certification Program will be complementary to the Canadian Coast Guard Officer Training Program at the CCG College. The latter is our established program to provide all of the theoretical and practical training needed to meet the knowledge elements for exams to receive all certificates up to Master Mariner or First Class Engineer. With this formal training and the accumulation of the required sea time, many officers who graduated from the College are expected to climb the ranks to the senior positions in their respective disciplines. As has been discussed, this process takes a considerable amount of time and commitment from our officers. The Ships' Crew Certification program offers a short-term solution and flexibility to fill lower and intermediate certificates with qualified, experienced and committed Ships' Crew.

Depending upon the certificates required, a detailed syllabi will be developed including, among other subjects: physics, mathematics, and CCG Operations to prepare selected Ships' Crew to write requisite exams. The framework for this program has been created and it is expected that the modules for the high priority Third Class Engineer certificate will be developed and we will begin implementation in FY 2010/2011. The program will be expanded to include a navigation (deck) component as a function of Fleet's requirements and availability of suitable candidates. Candidates will be selected based on their request in their Individual Learning Plans and Performance Reviews and on the recommendation of the Commanding Officer or other Senior Ship's Officer. If additional sea time as a watchkeeper is required for eligibility, arrangements will be made to provide that experience on ships within the home region or extended to other regions.

This initiative will thus serve two purposes: it will provide one source of suitable certificated and trained Ships' Officers while providing career development and progression opportunities for interested and qualified individuals. The program will also strengthen our retention strategy as it draws upon employees who have already made a commitment to a seafaring career, wishing to advance their careers, and have demonstrated the capacity to do so.

The Ships' Crew Certification Program will form one of the key elements of succession planning for seagoing personnel. But proper succession planning requires the judicious balancing of accurate analysis of future [certificate] requirements in tandem with the implementation of recruitment and outreach, employees' career aspirations, and retention strategies.

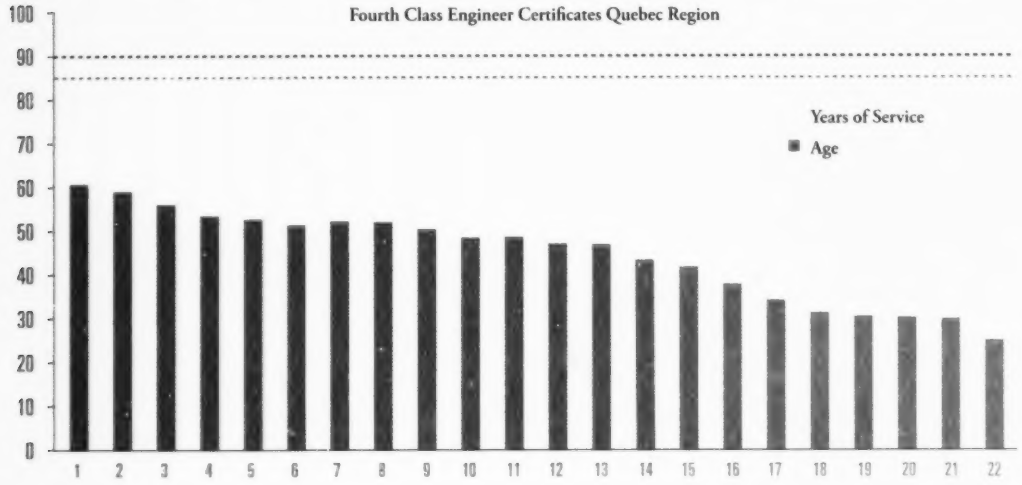
Fleet Management will continue to analyze the status of our professional certificates in FY 2010-2011 and ensure that a proper plan for succession is put into place in each region. The primary focus will be on ensuring that employees who have accumulated requisite sea time continue to prepare for, and subsequently write, required exams to obtain higher level certificates, through the Deck, Engineering or Logistics streams.

FY 2010-2011 will be another challenging year for Fleet. Nevertheless, we are committed to providing Canadians with the highest level of maritime support to our at-sea activities by living up to and practicing our motto of "Safety First – Service Always", while continuing to advance and nurture our most valuable asset – our people.

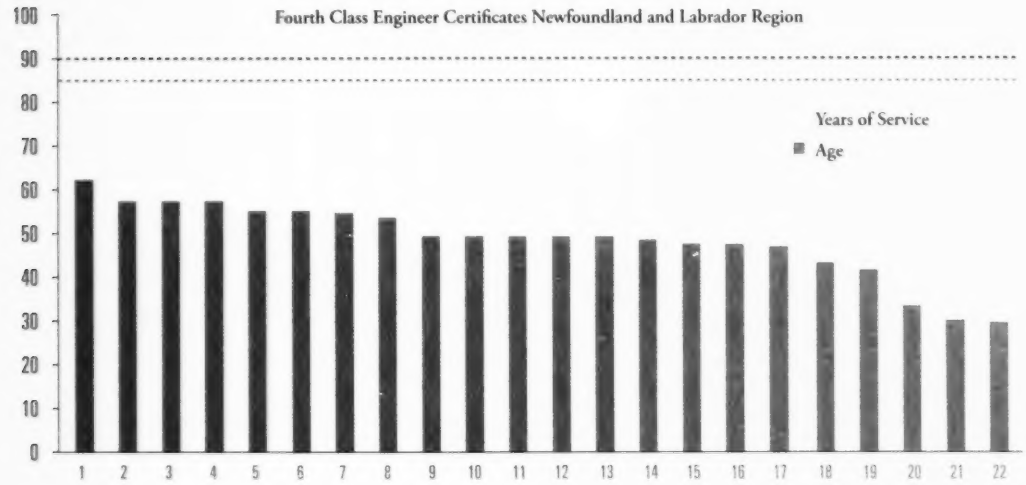
Many of our Ships' Crew already possess their Fourth Class Engineer Certificate, which they obtained by their own initiative, based on the sea time and the experience they have gained as Engine Room Technicians or Assistants. These employees have already demonstrated they possess the aptitude and initiative to warrant professional certification. They have made the commitment to a seagoing career and therefore represent a potential source of higher level certificates and career advancement as Ships' Officers.

Continuing with the Quebec and Newfoundland & Labrador Regions, our analysis (see Figures 5 and 6) indicates that there are sufficient Fourth Class certificates to offset the net gap. But we still need the right levels of certificates, not just a total number.

Fourth Class Certificates as a reflection of Age and Years of Service (Ships' Crew) – Quebec



Fourth Class Certificates as a reflection of Age and Years of Service (Ships' Crew) – Newfoundland and Labrador



There are 22 Ships' Crew in each of these regions currently in possession of a Fourth Class Engineer Certificate. While many of these employees have the potential to attain higher certification, the jump from Fourth Class to Third Class Engineer is significant, requiring formal study and the application of elements in physics and advanced mathematics. Graduates of the Officer Training Program have acquired this knowledge through the four-year program. To meet the immediate and mid-term need for specific certificates, in accordance with operational requirements and to provide needed flexibility in the future, CCG is developing a Ships' Crew Certification Program.

The Ships' Crew Certification Program will be complementary to the Canadian Coast Guard Officer Training Program at the CCG College. The latter is our established program to provide all of the theoretical and practical training needed to meet the knowledge elements for exams to receive all certificates up to Master Mariner or First Class Engineer. With this formal training and the accumulation of the required sea time, many officers who graduated from the College are expected to climb the ranks to the senior positions in their respective disciplines. As has been discussed, this process takes a considerable amount of time and commitment from our officers. The Ships' Crew Certification program offers a short-term solution and flexibility to fill lower and intermediate certificates with qualified, experienced and committed Ships' Crew.

Depending upon the certificates required, a detailed syllabi will be developed including, among other subjects: physics, mathematics, and CCG Operations to prepare selected Ships' Crew to write requisite exams. The framework for this program has been created and it is expected that the modules for the high priority Third Class Engineer certificate will be developed and we will begin implementation in FY 2010/2011. The program will be expanded to include a navigation (deck) component as a function of Fleet's requirements and availability of suitable candidates. Candidates will be selected based on their request in their Individual Learning Plans and Performance Reviews and on the recommendation of the Commanding Officer or other Senior Ship's Officer. If additional sea time as a watchkeeper is required for eligibility, arrangements will be made to provide that experience on ships within the home region or extended to other regions.

This initiative will thus serve two purposes: it will provide one source of suitable certificated and trained Ships' Officers while providing career development and progression opportunities for interested and qualified individuals. The program will also strengthen our retention strategy as it draws upon employees who have already made a commitment to a seafaring career, wishing to advance their careers, and have demonstrated the capacity to do so.

The Ships' Crew Certification Program will form one of the key elements of succession planning for seagoing personnel. But proper succession planning requires the judicious balancing of accurate analysis of future [certificate] requirements in tandem with the implementation of recruitment and outreach, employees' career aspirations, and retention strategies.

Fleet Management will continue to analyze the status of our professional certificates in FY 2010-2011 and ensure that a proper plan for succession is put into place in each region. The primary focus will be on ensuring that employees who have accumulated requisite sea time continue to prepare for, and subsequently write, required exams to obtain higher level certificates, through the Deck, Engineering or Logistics streams.

FY 2010-2011 will be another challenging year for Fleet. Nevertheless, we are committed to providing Canadians with the highest level of maritime support to our at-sea activities by living up to and practicing our motto of "Safety First – Service Always", while continuing to advance and nurture our most valuable asset – our people.

STRATEGY 1 - A QUALIFIED AND REPRESENTATIVE WORKFORCE

WHERE WE ARE

Demographic shifts continue to be the biggest single influence on our workforce as increasing numbers of experienced employees are eligible for retirement. We must, therefore, continue to focus on recruitment and succession planning.

Improved coordination of best practices will be the cornerstone of our recruitment and retention efforts. The National Labour Force Renewal Directorate (NLFRD) was launched in 2009, with a two-year mandate to support and expand our recruitment and succession planning efforts.

A QUALIFIED WORKFORCE

Key to attracting new employees to an organization is making sure potential candidates know where to find job postings. In 2009, CCG was granted authority to advertise both external and internal employment advertisements under its own banner rather than under the DFO banner. This not only increases CCG's visibility within the public service, but also helps those outside of government find CCG job postings.

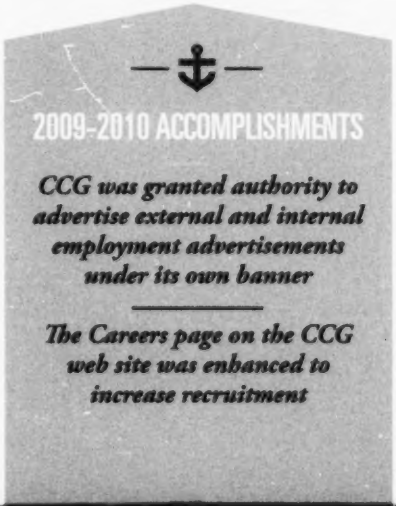
The CCG enhanced its Careers page on the Internet, highlighting the diversity of job opportunities and exciting challenges that a career with CCG can provide. The Careers page now profiles the five at-risk groups, features video clips showcasing the work of seagoing and shore-based personnel, virtual tours of vessels, bases and the College, and updated information on job qualifications for seagoing and shore-based positions. Complementary recruitment tools were developed for national promotion of CCG job opportunities and careers.

CCG recognizes the importance of students to succession planning. In the summer of 2009, a pilot project was launched in the NCR to showcase CCG career opportunities. Students were given the opportunity to take part in a question and answer session with the Commissioner, and to tour the Coast Guard base in Prescott, Ontario. They were also encouraged to provide input into the development of the new CCG Careers page. This approach was successful and will likely be used again in the future.

> "...the Internet is one of the primary tools used by Canadians seeking new employment opportunities."
>
> *George Da Pont*
> *CCG Commissioner*

An Integrated Operational and Human Resources Planning (IOHRP) on-line tool was developed by DFO to provide clear snapshots of our organization and inform HR management. With this tool, CCG is better able to monitor succession planning, employment equity, labour relations, performance reviews and learning plans, and long-term acting and term appointments.

The IOHRP tool enables managers at all levels of the organization to identify significant human resources issues, including succession planning and knowledge transfer.



2009-2010 ACCOMPLISHMENTS

The Operational Women's Network was created to provide a forum for communication among seagoing women

CCG established and implemented a semi-annual report card to monitor progress on the DFO EE MAP

CCG accomplished seven commitments outlined in the DFO EE MAP

For the first time in the past five years, CCG reached just over 30% of employees who self-identified as EE group members

Succession Planning Champions have been identified by DFO and succession planning capacity has been strengthened by better aligning it with business planning.

We continue to work with industry and the Canadian Coast Guard Auxiliary to promote marine careers, reaching out to educators, guidance counsellors and students through school visits and career events. For example, in 2009-2010, the CCG College partnered with Maritimes Region to host a visit for Aboriginal students and the Quebec Region distributed more than 300 information kits to guidance counsellors to help increase awareness of CCG training and career opportunities

In the current economic environment, CCG will promote its total employment package, highlighting CCG job security, salary, benefits, pension, and learning and development opportunities.

A REPRESENTATIVE WORKFORCE

Employment equity groups – women, persons with disabilities, Aboriginal peoples and visible minorities – remain under-represented within the CCG. The CCG is determined to increase representation in the four designated EE groups and has included EE recruitment in management accountability accords, so that managers are held accountable to improve representation.

In 2009, CCG established and implemented a semi-annual report card to monitor progress on the EE Management Action Plan. This has helped the CCG fulfill the DFO EE MAP commitments.

While the CCG now employs more members from each of the four designated groups than at any time in the past five years, our representation gaps have widened due to revisions to Workforce Availability (WFA) rates based on the 2006 Census. Approximately 30% of the CCG workforce has self-identified as belonging to an employment equity group. As of September 2009, representation at CCG is approaching overall availability, which sits at approximately 33%.

Although representation has increased, the operational nature of CCG's work can make it difficult to eliminate representation gaps, particularly in the operational and technical occupational categories.

For a detailed list of completed EE MAP commitments, see Annex C.

Since 2004, CCG has made the most progress in its recruitment of women; increasing representation by 32% and reducing the representation gap by 85%. Thi is in part attributable to revised and more accurate WFA estimates for seagoing women. Graph H.1 shows EE representation of women within Coast Guard compared to the national availability.

Historically, attracting women to seagoing positions has been a challenge for CCG. However, initiatives such as the Operational Women's Network (OWN), which provide opportunities for mentoring and advice, and a focal point for concerns women may have as seafarers, have helped. In addition, CCG portrays women in promotional and outreach materials, and targets distribution to organizations for women. It has also allowed a six-month dispensation to attain a Marine Emergency Duty (MED) certification as a proactive measure to encourage women to pursue careers at sea, and writes to women applicants who have expressed interest in a career at sea but do not meet this certification requirement.

The 2006 Census revealed that Canada's Aboriginal population grew by 45% between 1996 and 2006, resulting in higher WFA estimates. While CCG has reduced the representation gap for Aboriginal peoples by approximately 50% since 2004, a national gap of 15 remains (see Graph H.2). CCG will continue to focus on recruiting and retaining Aboriginal peoples within the Ships' Crew occupational group.

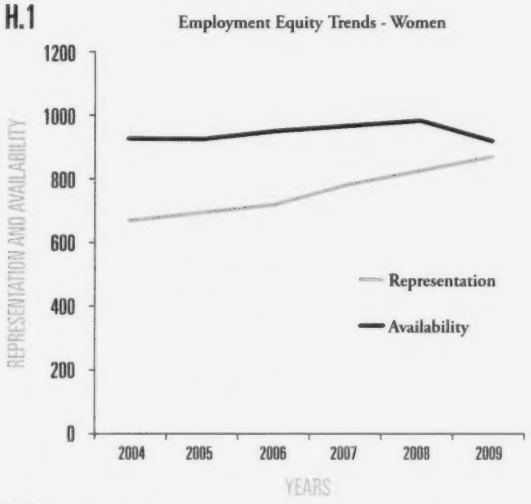
Over the past year, the WFA rate increased most for persons with disabilities. Despite a representation increase of 17, this rate change has caused CCG's representation gap to increase by 40 (see Graph H.3).

Recruiting persons with disabilities remains a challenge for CCG's operational and technical functions. To address this fact and to ensure that barriers to participation are eliminated where possible, Fleet is establishing *Bona Fide* Occupational Requirements (BFORs) reflective of the nature of operations at sea. For seagoing personnel, BFORs will be established where a particular requirement is considered integral to carrying out the functions of a specific position in order to ensure the safety of the individual and the ship's complement. In this context, Fleet (in conjunction with Ecosystems and Fisheries Management – Conservation and Protection) has developed an industry-leading hearing standard for seagoing personnel and Fisheries Officers. Fleet is also now developing an action plan to establish BFORs for vision for seagoing personnel, linked to national and international standards created to protect the safety of individuals and the ship. In addition, to promote and foster an inclusive workplace and to respond effectively to individual accommodation needs, outreach material targeting persons with disabilities will be distributed in order to attract more potential recruits.

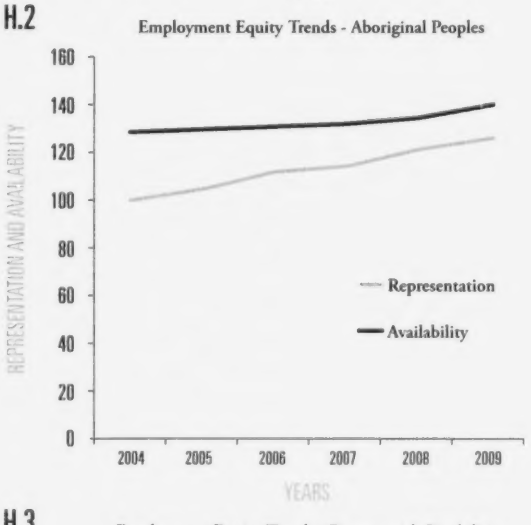
In an effort to remove barriers to recruitment within the EE groups, especially visible minorities, CCG eliminated the Officer Training Program pre-requisite for second language knowledge for the College's 2010 fall session. The CCG is now increasing its second language training capacity to ensure that graduating officer-cadets continue to meet official language requirements. The visible minority group has the lowest representation at CCG relative to WFA estimates. Representation is 70.6% of the estimated availability, which is a representation gap of 53 (see Graph H.4).

GRAPHS H *Employment Equity Trends*

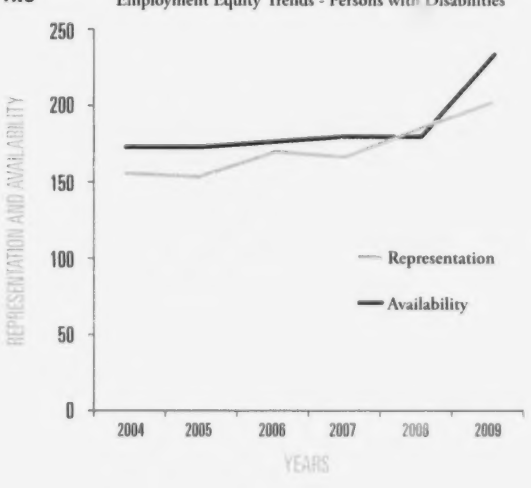
H.1



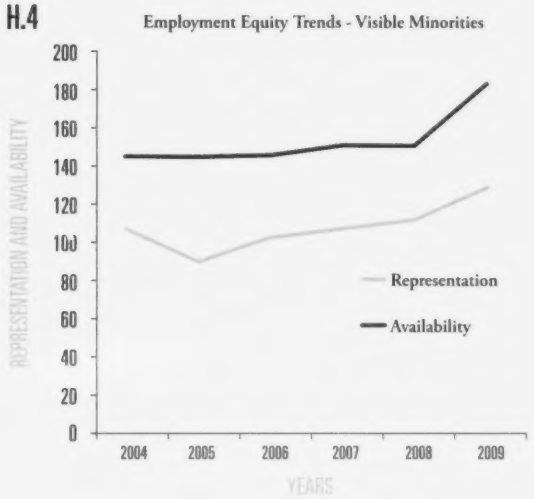
H.2



H.3



H.4



EE accomplishments are most evident at the regional level. In 2009, the Quebec region successfully eliminated the representation gaps for women, Aboriginal peoples and visible minorities. Similarly, the Central and Arctic region eliminated the representation gaps for Aboriginal peoples, persons with disabilities and visible minorities. The Maritimes region and the College had no representation gaps. See Annex E for a regional breakdown of EE trends.

WHAT WE WILL DO

RECRUITMENT AND STAFFING

Demographic shifts will be the biggest single influence on our workforce over the next years, as increasing numbers of experienced employees retire or pursue careers elsewhere. New recruits will be needed across Canada in every occupational group. The time involved in training new Ships' Officers and Marine Communication and Traffic Services Officers, four years and one year respectively, makes staffing these groups especially challenging.

Collective staffing and the use of qualified pools are increasingly important as they allow for faster staffing and give managers access to national resources. They benefit employees too – allowing them to become candidates for positions outside of the normal selection area, thus facilitating mobility.

The College plans to increase the annual officer-cadet intake from 48 to 64 for September 2010. Going forward, intake will be adjusted annually to satisfy workforce needs.

The Careers page launched in 2009-2010 will be enhanced in 2010-2011 with the addition of video clips, photos, 360° virtual tours, and employee testimonials. Careers page visits will be monitored in 2010-2011; an evaluation in 2011-2012 will determine areas for possible improvement.

COMMITMENT	DRIVER	LEAD
2010-2011		
Continue to support the development of the Operational Women's Network.	***2008-2011 DFO EE MAP***	**DG, Fleet**
2011-2012		
Evaluate effectiveness of the revamped Careers Page		**DG, IBMS**

A REPRESENTATIVE WORKFORCE

During 2010-2011, CCG will focus on achieving DFO EE MAP commitments (see Annex C). CCG will be assertive and creative in efforts to attract and retain a diverse and representative workforce. Coast Guard will use its recruitment tools to target regions and specific occupational groups where gaps exist. Where appropriate, we will expand areas of selection to encourage increased participation of these groups in competitive processes.

The CCG will continue to target persons with disabilities with outreach material that allow them to envisage work at sea, and the CCG will continue its participation in the Partners Workplace Inclusion Program (PWIP) in Vancouver, British Columbia, and in St. John's, Newfoundland. As well, the Central and Arctic region will explore the availability of a PWIP office in the Sarnia area and/or an affiliate program which they can access to hire persons with disabilities.

A particular focus will be placed on women and Aboriginal peoples within the Ships' Crew occupational group. CCG will continue to commit funds to pay for the MED training for female SC candidates.

The CCG will endeavour to retain members of designated groups through targeted succession planning, and developmental and advancement opportunities. The OWN will continue to support seafaring women, making this career choice even more attractive. CCG will also pursue development and implementation of an industry-leading vision standard for seagoing employees.

COMMITMENT	DRIVER	LEAD
2010-2011		
Develop an action plan to address Bona Fide Occupational Requirements for vision for seagoing positions that are linked to national and international regulatory requirements		DG, Fleet
Increase overall employment equity representation by 7%		CCG MB members
Develop outreach material targeting persons with disabilities to allow them to envisage work at sea	*2008-2011 DFO EE MAP*	DG, IBMS
Distribute outreach material at regional career and outreach events targeting secondary and College students, emphasizing the Agency's need for a diverse workforce	*2008-2011 DFO EE MAP*	Executive Director, NLFRD
Continue to participate in the Partners for Workplace Inclusion Program in Vancouver, British Columbia, and in St. John's, Newfoundland	*2008-2011 DFO EE MAP*	AC, PAC; AC, NL

Over the past five years, the CCG's overall EE representation has increased by an average of 5% each year, and increased by over 6% in the past two years. In 2010-2011, the CCG will increase its overall EE representation by 7%, by continuing to hire from EE groups, by promoting self-identification to employees, and by educating managers on the merits of a diverse workforce. In doing so, CCG will continue to make the Agency a respectful and welcoming workplace that employs people as diverse and representative as the population we serve. Through the EE MAP report card, we will continue to monitor our progress.

AT-RISK GROUPS

CCG's at-risk groups (SO, SC, RO, EN and EL) make up 67% of our workforce and are essential to our operations. Labour market pressures and specialized training and experience requirements make recruitment and retention of these groups especially challenging.

SHIPS' OFFICERS AND SHIPS' CREW

The "Window into the Seagoing World" details the recruitment, retention and succession planning challenges associated with Ships' Officers and Ships' Crew. Implementation of the Ships' Crew Certification Program in 2010-2011 will assist Fleet Management in succession planning for seagoing personnel.

COMMITMENT	DRIVER	LEAD
2010-2011		
Develop detailed syllabi for each of the specific certificates modules and begin implementation of the Ships' Crew Certification Program		DG, Fleet

MARINE COMMUNICATIONS AND TRAFFIC SERVICES OFFICERS

CCG is the sole employer and trainer of Marine Communications and Traffic Services (MCTS) Officers in Canada. Recruitment and training of individuals who are interested in a career as an MCTS officer is critical in ensuring the continuity of service delivery.

CCG's MCTS Officer *ab initio* program ensures that recruits into this program receive standardized up-to-date training. The program is designed for new recruits who have no previous experience in this field. In a typical year, the *ab initio* program accepts 23 candidates. The graduation rate is approximately 83%, which is very

encouraging given the fact that the MCTS Officers (Radio Operations) are one of the five at-risk groups.

To ensure that CCG has a qualified pool of MCTS Officers in the future, MCTS continues to use a national pool of partially-assessed candidates to fill training positions. As this national pool expires in September 2010, CCG will run a second national recruitment process for both English and bilingual positions in 2010-2011.

COMMITMENT	DRIVER	LEAD
2010-2011		
Implement the Refresher Course for Existing MCTS Officers		**DG, MS; Executive Director, College**
2011-2012		
Review the MCTS *ab initio* development program		**DG, MS**

MARINE ELECTRONICS TECHNOLOGISTS

The Marine Electronics Technologists (EL) community has seen many departures over the past five years, owing largely to retirement. However, CCG has successfully maintained its EL workforce through the Marine Electronics Development (MELDEV) Program. Through MELDEV, new Electronics Technologists are hired at an entry level. Program participants acquire experience, knowledge and skills through formal training and work assignments until they qualify for a working-level position, usually attained in 36 months.

Employees were hired into the MELDEV Program in 2008-2009 and are expected to finish in 2010-2011. A national collective selection process is underway and we anticipate hiring 18 new ELs across Canada in 2010-2011.

THE ENGINEERING COMMUNITY

CCG employees in engineering functions range from university-trained engineers, naval architects eligible for membership in a provincial association of professional engineers, engineering technologists and engineering technicians. The Agency also employs marine engineers (both seagoing and shore-based), many of whom have received their training at the CCG College and are certified by Transport Canada.

Within CCG, most university-trained engineers who are employed in their capacity as professional engineers and naval architects belong to the EN occupational group. College-trained marine engineers are normally employed in the SO, GT or EG occupational groups, and technologists and technicians are normally in the GT or EG occupational groups.

CCG recently conducted a gap analysis to help project its engineering needs. This analysis, combined with implementation of the CCG Standard Organization (see Strategy 3), highlighted the need for marine engineers, at headquarters and in the regions.

Our recruitment challenge will intensify in the future, as our requirement for engineers (university- and college-trained) increases significantly. Much of the growth at CCG over the next 20 years will be to further the work of Major Crown Projects. With an authorized budget of $1.4 billion, and a recognized need for additional investment, shipbuilding is becoming a major activity. In 2007, the Auditor General of Canada recommended the creation of a Vessel Management Maintenance Review (VMMR). Implementation of the Vessel Maintenance Management Program and improvements to the life cycle asset management program for shore-based infrastructure will also drive the need for more engineers, technologists and technicians. In particular, this implementation will require approximately 25 to 30 marine engineers. These engineers will be drawn from the existing seagoing cadre, making it more challenging for Fleet to meet regulatory vessel manning requirements.

CCG will work with the Public Service Commission to develop a Post Secondary Recruitment Program for Engineers. The program will streamline staffing and it will allow CCG to access and hire qualified university and college graduates from across Canada.

The gap analysis pointed to a need for additional seagoing and shore-based marine engineers. It spurred the creation of an Engineering Workforce Solutions Action Plan which outlines options that will be explored to recruit more marine engineers and will guide the development of an Engineering Professional Development Program. The

program will be designed to help entry-level EN recruits acquire experience, knowledge and skills through training assignments and work situations.

In addition to this engineering program, CCG is developing an ancillary structured and monitored mentoring program for more senior engineers who wish to develop in the area of project management at the Deputy Project Manager (DPM) level. The objective will be to prepare candidates for the DPM role by taking theoretical teachings and reviewing them against practical exercises, and eventually to offer on-the-job experience through "shadowing" a DPM on a current project.

For the next several years, we will focus our efforts on recruiting, mentoring, training and coaching university-trained engineers (naval architects, mechanical engineers, electrical engineers) and marine engineers. Tools to support the program will be developed in 2010-2011, and it is anticipated that the program will be deployed in 2012-2013.

COMMITMENT	DRIVER	LEAD
2010-2011		
Implement the Engineering Community Workforce Solutions Action Plan		DG, ITS, DG, MCP

BENEFITS FOR EMPLOYEES...

A respectful and welcoming workplace with a workforce as diverse as Canada's population.

BENEFITS FOR MANAGERS...

Better recruitment tools to attract new employees to careers with CCG.

Improved tools with which to target employment equity groups will help to tap new sources of knowledge and experience.

BENEFITS FOR THE ORGANIZATION...

A stable organization with a diverse and well-supported workforce allows for better long-term planning.

STRATEGY 2 - DEVELOP AND SUPPORT PEOPLE

WHERE WE ARE

Investments in people are essential if CCG is to deliver programs and services of the highest standard. Training is performed throughout the organization with core national educational programs provided by the Canadian Coast Guard College.

DEVELOP PEOPLE

The Performance Review System (PRS) was put in place in 2008-2009 to ensure development is a priority shared by managers and employees. CCG continues to monitor and promote regular performance reviews and learning plan development. Individual Learning Plans (ILPs) present an excellent opportunity for CCG managers and employees to have discussions centered on organizational objectives, career management and learning needs as they link to the performance objectives.

Approximately 89% of shore-based personnel and 74% of seagoing personnel prepared ILPs for 2009-2010. The operational realities of work at sea and the transition to a new PRS reporting structure affected seagoing completion rates. Completion rates for seagoing employees are expected to be considerably higher in 2010-2011. See Table N for a breakdown of completion rates for shore-based and seagoing personnel by region.

TABLE N

SHORE-BASED

REGION	EMPLOYEES IN INDETERMINATE AND TERM POSITIONS FOR OVER 6 MONTHS	EMPLOYEES WITH A LEARNING PLAN FOR 2009-2010	
		NUMBER	PERCENTAGE
NL	332	220	66%
MAR	339	326	96%
QUE	327	295	90%
C&A	281	259	92%
NCR	323	321	99%
PAC	416	386	93%
CCG College	87	71	82%
Total	2105	1878	89%

SEAGOING

REGION	EMPLOYEES IN INDETERMINATE AND TERM POSITIONS FOR OVER 6 MONTHS	EMPLOYEES WITH A LEARNING PLAN FOR 2009-2010	
		NUMBER	PERCENTAGE
NL	706	505	72%
MAR	497	278	56%
QUE	408	372	91%
C&A	255	178	70%
PAC	550	452	82%
Total	2416	1785	74%

Note: *Numbers are cumulative and based on the total number of employees who had an ILP in 2009-2010.*

2009-2010 ACCOMPLISHMENTS

- *A Framework for Continuous Learning and Development was finalized*
- *$5.5 million was invested in training*

Over the last two years, CCG collaborated with managers, employees and unions to create a new learning and development framework. The Framework for Continuous Learning and Development was published on the Intranet in 2010 and will be communicated to all employees in 2010-2011. The next steps will be to review the recommendations and determine a way forward.

CCG is also committed to promoting linguistic duality and working environments in all regions that are conducive to the use of both official languages. Following a review by the Office of the Commissioner of Official Languages in 2008, a Bilingual Capacity Review Action Plan was developed for the Maritimes Region. Over the years, CCG has improved its institutional capacity, its leadership and its employees' language skills by sharing its vision with all staff, increasing access to language training, and maintaining a stronger management framework. CCG is now well positioned to provide programs and services in both official languages.

"We are dedicated to maintaining a bilingual public service that continually strives for excellence and fully respects our two official languages"

Maria Barrados
President of the Public Service Commission

Significant effort is expended to ensure that employees meet the language requirements of their positions. The Canadian Coast Guard invests approximately $430,000 annually in language training, exclusive of employee salaries. CCG must ensure that it continues to be proactive in creating language training opportunities for individuals who aspire to become future CCG leaders, especially in regions. Employees who wish to consider career opportunities across the CCG are encouraged to work on their language skills.

A Seagoing Personnel Career Development Initiative was successfully implemented at Headquarters. It formalizes the practice of encouraging seagoing personnel to work on rotational assignments in shore-based management positions or on related projects. The initiative promotes learning, training and leadership opportunities which position seagoing employees to bring their expertise ashore while gaining administrative experience and acquiring a better understanding of shore management.

The national Leadership Development Pilot Program was launched in 2007 as a two-year program across five regions, and continued successfully in 2009. A mid-point survey reveals that participants and Assistant Commissioners are pleased with the results. In addition to developing leadership skills, the program has given participants broader knowledge of the Canadian Coast Guard and its directorates, provided an opportunity to network, and helped participants better understand higher management decision making. In 2010-2011, CCG will evaluate the national Leadership Development Pilot Program and determine if and how it should continue.

SUPPORT PEOPLE

Although CCG invests millions of dollars each year in training, capturing associated costs (i.e. overtime, backfilling, etc.) is difficult and hampers our ability to get a complete picture of training-related expenditures. CCG reviewed training and development expenditures from the past three years to identify trends, shortfalls and changing needs and to provide a better understanding of component costs (tuition fees, disbursements, travel and materials) so that investment baselines and best practices can be established.

While we are still working to improve our reporting system, Table O quantifies CCG's investment in employee training by region. In 2009-2010, training and development-related expenditures totalled approximately $5.5 million. On average, this represents $1,232 per employee, approximately $290 more than in 2008-2009. These expenditures included seminars, conferences, tuition fees, memberships to professional organizations and travel costs related to training.

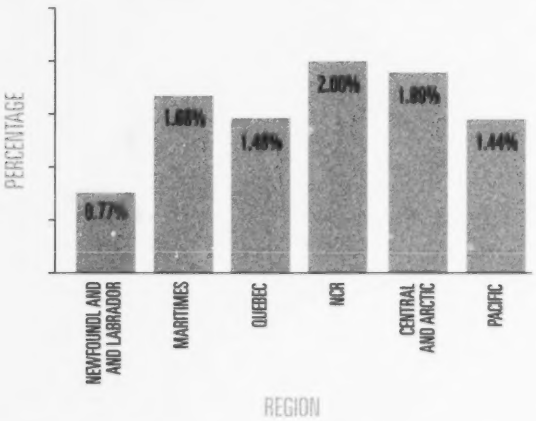
TABLE 0 *Investments in Employee Training by Region (in thousands of dollars)*

REGION	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010
NL	822.8	722.9	646.3	704.8	533.4
MAR	703.0	712.3	688.3	688.4	667.4
QUE	732.6	706.4	635.2	578.9	707.1
C&A	560.4	650.2	467.4	751.5	707.4
PAC	700.0	703.9	600.6	702.9	648.4
NCR	636.7	573.4	622.8	483.4	674.9
College (i.e. training related expenditures)	506.9	471.1	388.8	278.4	823.9
Sub-Total	4820.5	4600.2	3830.0	4242.1	4488.4
College (i.e. training institution excluding training related expenditures)	12222.6	12824.3	12105.4	11488.1	10982.9
Total	17062.1	18713.5	15844.4	15722.2	15482.3

Note: *Figures for regional training weeks are included in these totals.*

Graph I represents a regional breakdown of training investments as a percentage of salary for 2009-2010.

GRAPH I *Training as a Percentage of Salary*



Furthermore, the Canadian Coast Guard College exists to satisfy Coast Guard's very specific operational training needs in the areas of search and rescue, environmental response, ice operations, vessel traffic management, marine communications, and electrical and electronic systems maintenance. In addition to previously mentioned investments on training, CCG also spends $11.5 million through its College's operating budget, which covers the salaries of the officer-cadets, managers, instructors and support staff, as well as costs related to program delivery and student services (recruitment, training materials, library, computer services, food services, water-front facility, machine shop, etc.).

CCG recognizes that learning and development extends beyond the classroom to include cost-neutral activities such as job shadowing, mentoring and on-line training courses. Short-term acting appointments can also be strategic investments – they help prepare employees to participate in competitions for advancement and will ultimately aid in CCG's succession planning. Acting appointments allow CCG employees to gain knowledge at progressively higher levels. By encouraging managers to monitor the length of these appointments and to use mechanisms such as rotational acting appointments, it will be possible for a larger number of employees to gain much needed corporate knowledge.

Plans to oversee acting appointments, such as DFO's July 2009 directive to eliminate all such appointments over 36 months in vacant positions, were put in place and

a monitoring system helps to ensure they are used in a transparent manner and that more permanent staffing measures are used for longer-term vacancies.

As Table P illustrates, between 2005 and 2009, there was an overall reduction in the number of acting appointments in excess of one year relative to the CCG population.

TABLE P *Acting Appointments over One Year in Duration*

YEAR	SHORE-BASED	SEAGOING	NUMBER OF ACTING APPOINT-MENTS	TOTAL POPULATION	PERCENTAGE
2005	95	216	311	4118	7.6%
2006	103	233	336	4286	7.8%
2007	100	227	327	4351	7.4%
2008	112	151	263	4330	6.1%
2009	92	184	276	4351	6.3%

Acting appointment trends over the past five years are illustrated in Graphs J.1, J.2 and J.3. As Graph J.1 shows, acting appointments of one to three years increased only gradually. This increase may be a result of higher attrition rates creating more vacancies, delays in staffing actions that resulted in extended acting appointments or meeting emerging medium-term needs enabled by new funding from the Economic Action Plan for the acquisition and repair of vessels. As ongoing staffing actions are finalized, the numbers will decrease.

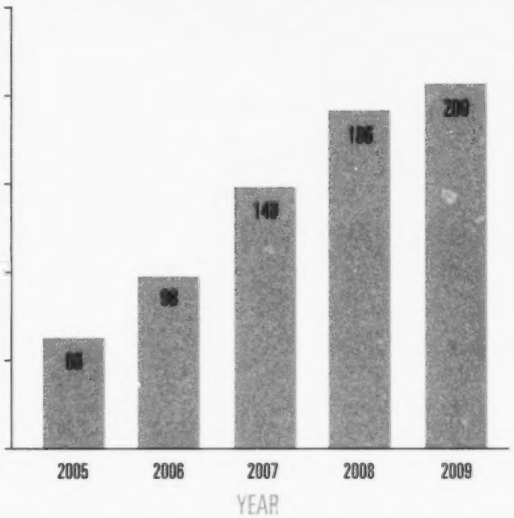
Graph J.2 shows that acting appointments of three to five years peaked in 2006 and have since gradually declined.

Graph J.3 demonstrates that the number of acting appointments of more than five years has decreased significantly since 2005. This can be attributed, in part, to commitments in Executive performance agreements to reduce long-term acting appointments.

GRAPHS J *Acting Appointments*

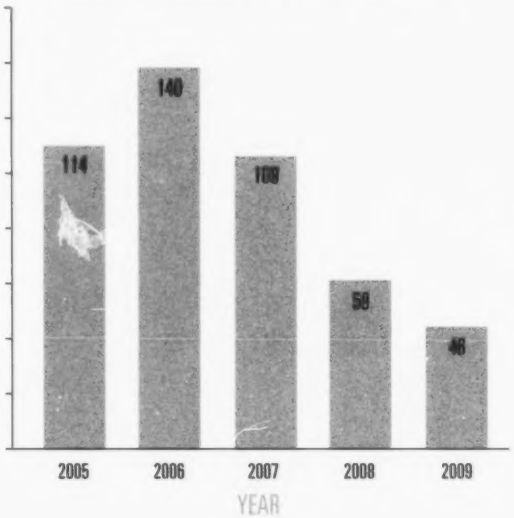
J.1

Acting Appointments 1 to 3 Years (2005-2009)



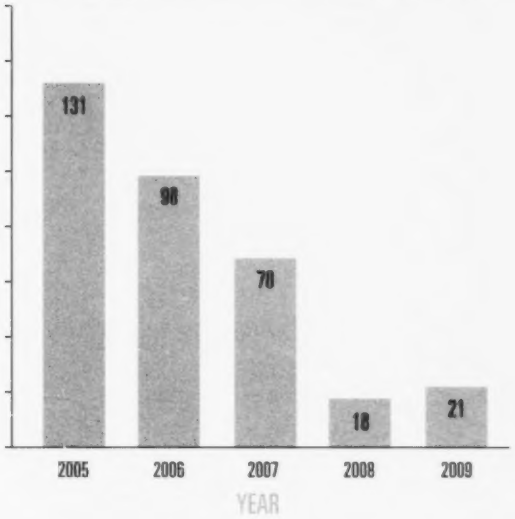
J.2

Acting Appointments 3 to 5 Years (2005-2009)



J.3

Acting Appointments More than 5 Years (2005-2009)



WHAT WE WILL DO

TRAINING AND DEVELOPMENT

Efforts to clarify training and development expenditures will continue and transparency in training budgets will be an ongoing management practice. The intended result is improved planning tools that allow managers to create realistic annual budgets and that encourage staff at all levels to make use of training allocations.

This year, CCG will implement a nationally consistent automated system to capture training needs identification, data collection and reporting. CCG will also explore the adoption of training standards and performance measures through benchmarking with similar industries.

For seagoing employees, training gaps are being defined in the National Seagoing Personnel Training Plan. Once complete, these gaps will be addressed through a phased-in technical training program.

COMMITMENT	DRIVER	LEAD
2010-2011		
Implement a nationally consistent automated system to capture training needs identification, data collection and reporting	**PSES**	**Executive Director, NLFRD**
Evaluate the national Leadership Development Pilot Program and determine next steps	**PSES**	**AC, NL**

ORIENTATION FOR NEW EMPLOYEES

Successful orientation helps new employees settle into the organization and improves retention. A CCG Orientation Program is being finalized to welcome new employees to the Coast Guard, introduce the mandate, programs, and unique CCG culture, and provide practical information to assist with new employee integration. Based on regional best practices, the orientation program will include tools for managers including tips, checklists and information on required training for new employees. In addition to a workshop for shore-based staff, the program will be made available to staff at sea via the intranet, DVD and other support mechanisms.

COMMITMENT	DRIVER	LEAD
2010-2011		
Launch a more structured CCG Orientation Program for all new employees	**PSES**	**Executive Director, NLFRD**

OFFICIAL LANGUAGES CAPACITY

CCG is taking innovative steps to ensure it embraces Canada's linguistic duality and respects *Official Languages Act* obligations. In 2010-2011, CCG will implement a structured approach to dealing with requests for developmental language training. Fair, transparent and equitable management of language training must be balanced against CCG operational and financial constraints.

In addition, we are strengthening second-language training capacity at the CCG College so that future CCG Officers have a strong foundation in both official languages. For example, trainees are placed in work environments which function in their second language, thus encouraging development of second-language skills. While second language studies are no longer a prerequisite for entry into the Officer Training Program, because they were identified as a barrier to EE groups, second language training will be integrated into the four-year course of studies.

COMMITMENT	DRIVER	LEAD
2010-2011		
Implement a structured approach to dealing with requests for developmental language training	PSES	Executive Director, NLFRD, CCG MB members

CANADIAN COAST GUARD COLLEGE

The Canadian Coast Guard College offers programs in four streams: CCG Officer Training Program (CCGOTP), Marine Communications and Traffic Services (MCTS), Marine Maintenance and Equipment Training, and Rescue, Safety and Environmental Response, including ongoing technical training for seagoing personnel. As a shortage of mariners is anticipated in Canada, delivery of the CCGOTP, one of the core College programs, will continue to be of utmost importance. The College provides future Coast Guard Officers with the knowledge, proficiency and ethos required to adapt and embrace change in a technologically challenging environment.

In 2009-2010, the Transformation Plan for the CCG College was developed to better align its curriculum with organizational needs. The plan serves as a blueprint for the College and includes a multi-year framework and an organizational structure. This structure improves the overall effectiveness and efficiency of the institution, focusing resources where they are needed most – in support of the delivery of high quality, client-oriented training programs.

MARINE COMMUNICATIONS AND TRAFFIC SERVICES

In 2009-2010, a Marine Communications and Traffic Services (MCTS) National Refresher Course and an implementation strategy were developed. In 2010-2011, the pilot course will be delivered and course implementation will begin. In addition, a competency profile for operational working level MCTS Officers was developed. This profile will ensure that future recruits meet program technical training requirements for the 21st century.

BENEFITS FOR EMPLOYEES...

Improved training opportunities.

Learning plans provide structured input from management on career progression.

BENEFITS FOR MANAGERS...

National data to help make the best use of training budgets.

BENEFITS FOR THE ORGANIZATION...

A progressive work environment that supports employee development, embraces technological advances and adapts to a changing environment.

STRATEGY 3 - FAIR AND EFFECTIVE MANAGEMENT

WHERE WE ARE

CCG will continue to focus on fair and effective management practices. During 2009-2010, the Coast Guard launched the Standard Organization (SO) to improve national consistency in HR management, and assessed and communicated the Public Service Employee Survey (PSES) results to all employees and unions. A series of consultations involving employees, managers and unions have helped the CCG establish a collaborative way forward. Increasing employee engagement will be a priority.

STANDARD ORGANIZATION

In 2008, the Standard Organization was developed in response to the 2005 PSES, the 2006 A-Base Review and the 2007 Report of the Auditor General to enable more consistent service delivery, resolve classification anomalies and ensure the equitable distribution of resources.

Since its launch in 2009, the SO has become a vital step to ensuring fair and effective management and creating a truly national institution that operates consistently in all regions.

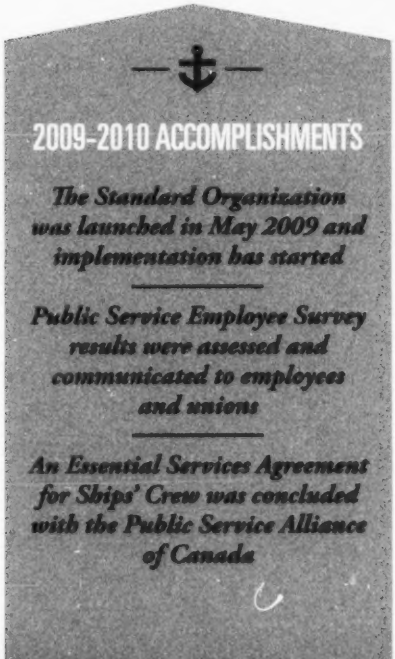
Significant work has been done to ensure a smooth and successful transition to the SO structure, including development of an implementation roadmap and action plan, guiding principles, and roles and responsibilities. A sub-committee of the Coast Guard's Management Board has been established as the governance body to monitor and support CCG in its transition.

Workforce analysis has identified impacted employees and potential solutions to their particular situations. CCG is committed to ensuring that no indeterminate employees lose employment.

CCG has also established a national strategy for implementing the SO. It is based on Functional Action Plans to determine implementation and classification priorities over the next two years.

Communication with employees about the SO is an ongoing priority. An intranet site was created to provide employees with access to organizational charts, answers to frequently asked questions and contact lists. CCG continues to update employees on the status of the SO through face-to-face meetings and messages from the Commissioner. In an effort to support management, various tools such as internal and external communication strategies, implementation guidelines, questions and answers and contact lists have been provided to managers throughout the organization.

Implementation will continue over the next two years, and will be completed by spring 2012. Progress is regularly measured to ensure timelines are respected. The most significant tasks remaining are completion of operational and non-operational national model work descriptions and workload analysis in some areas.



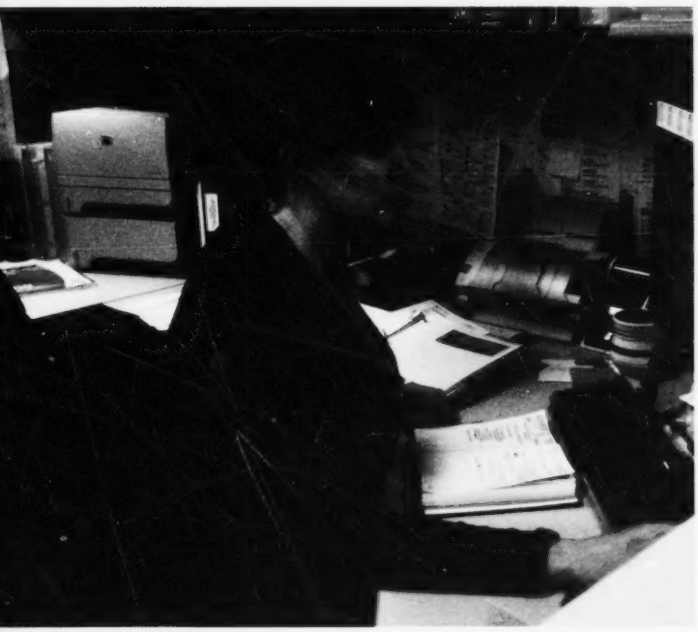
PUBLIC SERVICE EMPLOYEE SURVEY

The Public Service Employee Survey (PSES), a survey developed and administered to all federal government departments and agencies, provides information on demographics, employment-related skills, career expectations and employee concerns. It enables CCG to identify emerging human resources challenges and organizational needs.

"I and the rest of Management Board remain committed not only to address these [Public Service Employee Survey] issues, but to come up with actions that will bring tangible results."

George Da Pont

The 2008 PSES results were released in May 2009. In 2009-2010, Coast Guard assessed the results and communicated its findings to employees and unions. CCG responses were compared to those of the larger public service and to DFO. Within CCG, comparisons were made by occupational group, and between seagoing and shore-based personnel.



Using PSES results, the CCG identified three areas of strength and three areas where improvement is needed. The areas of strength are job satisfaction, having the right talent in the right place at the right time, and positive working relationships and effective communication. While CCG found that its employees are generally satisfied, some concerns were raised and the three areas for improvement were identified as executive leadership, effective and values-based staffing, and career opportunities and development. CCG is also working with unions to improve union-management relations, improve work-life balance for employees and find ways to mitigate harassment in the workplace.

Through consultations with managers and unions, the CCG forged a collaborative way forward and concerns will be addressed through existing and planned CCG HR initiatives outlined in this Plan.

PERFORMANCE REVIEW SYSTEM

CCG works continuously to modernize its operations, and to support career development and related learning. Meaningful discussions between supervisors and employees on performance and development are integral to these efforts.

As mentioned in Strategy 2, CCG promotes the use of performance reviews and learning plans. Performance reviews based on work objectives (for shore-based employees) and performance rating factors (for seagoing employees) benefit individual employees and the organization.

As indicated in Table Q, 97% of shore-based personnel had a performance review discussion with their managers in 2008-2009. In 2009-2010, 94% of shore-based employees have identified work objectives and discussed them with their manager.

Seagoing employees do not establish work objectives and have an extended PRS cycle due to the operational nature of their work. Although the evaluation period mirrors the shore-based cycle, beginning April 1 and ending on March 31, seagoing personnel have until December 31 to report on the previous year's performance. Final results for 2009-2010 are therefore not available until January 2011.

TABLE Q *Regional Performance Review Breakdown*

SHORE-BASED EMPLOYEES			
REGION	EMPLOYEES IN INDETERMINATE AND TERM POSITIONS FOR OVER 6 MONTHS	EMPLOYEES WITH WHOM A PERFORMANCE REVIEW DISCUSSION WAS HELD IN 2008-2009	
		NUMBER	PERCENTAGE
NL	339	316	93%
MAR	342	342	100%
QUE	368	356	97%
C&A	297	286	96%
NCR	287	283	99%
PAC	447	433	97%
College	87	86	99%
Total	2165	2102	97%

REGION	EMPLOYEES IN INDETERMINATE AND TERM POSITIONS FOR OVER 6 MONTHS	EMPLOYEES FOR WHOM WORK OBJECTIVES WERE ESTABLISHED IN 2009-2010	
		NUMBER	PERCENTAGE
NL	332	309	93%
MAR	339	324	96%
QUE	327	325	99%
C&A	281	252	90%
NCR	323	320	99%
PAC	416	387	93%
College	87	61	70%
Total	2105	1978	94%

SEAGOING EMPLOYEES			
REGION	EMPLOYEES IN INDETERMINATE AND TERM POSITIONS FOR OVER 6 MONTHS	EMPLOYEES WITH WHOM A PERFORMANCE REVIEW DISCUSSION WAS HELD IN 2008-2009	
		NUMBER	PERCENTAGE
NL	705	211	30%
MAR	497	278	56%
QUE	408	372	91%
C&A	255	178	70%
PAC	550	452	82%
Total	2415	1491	62%

Note: *Numbers are cumulative and based on the total number of employees who were required to set work objectives and with whom a performance review discussion was held within the fiscal year indicated.*

WHAT WE WILL DO

STANDARD ORGANIZATION

Coast Guard's efforts to improve national consistency in human resources management will continue through the transition to the Standard Organization. It will ensure that service delivery is standardized, employees who do the same work are classified and compensated in the same way, and resources are appropriately distributed among regions.

Implementation of the standard structure is expected to be completed by spring 2012. CCG continues to be very committed to SO implementation and to ensuring tools are developed as required, progress is monitored and measured, and efforts to communicate progress with employees and unions are ongoing.

COMMITMENT	DRIVER	LEAD
2010-2011		
Continue transition to Standard Organization	AG A-Base Review PSES	CCG MB members
2011-2012		
Complete transition to Standard Organization	AG A-Base Review PSES	CCG MB members

PUBLIC SERVICE EMPLOYEE SURVEY

CCG will continue to ensure that employees' voices are heard, and that their concerns are addressed.

Based on discussions with employees, management and unions, CCG will focus on the effectiveness of its internal communications by facilitating timely and ongoing flow of information via regular staff meetings, correspondence from the Commissioner, union-management discussion updates and employee involvement in decisions that affect them.

Coast Guard will also look at creative ways to increase PSES response rates among its seagoing personnel, so that future survey responses will offer a more accurate reflection of CCG employees' needs.

By committing to act upon the results of future PSES surveys and ensuring more open communication among managers, employees and unions, the CCG will continue to achieve excellence in our workplace and in our service to Canadians.

PERFORMANCE REVIEW SYSTEM

The CCG will promote and monitor the PRS and learning plan cycles to ensure that the number of employees who receive performance reviews, create work objectives and set individual learning plans continues to improve.

In 2010-2011, we will improve PRS monitoring and tracking processes, particularly for seagoing employees.

We recognize that exchanges between management and employees on organizational and employee objectives foster complementary benefits for the individual and the organization. CCG will therefore continue to emphasize the contribution of performance reviews to the development of our people and the effective delivery of our services.

BENEFITS FOR EMPLOYEES...

Individual learning plans assist employees in navigating their career path.

BENEFITS FOR MANAGERS...

PSES analysis gives managers insight into the opinions of their employees.

BENEFITS FOR THE ORGANIZATION...

The Standard Organization ensures that the CCG conducts its business consistently from region to region.

LOOKING AHEAD

The Canadian Coast Guard is navigating through a period of significant change characterized by global economic uncertainty, increased demands for our services, significant investments in the renewal of our fleet, and the prospect of unprecedented rates of retirement among our most seasoned employees.

With our *2010-2013 Strategic Human Resources Plan*, we are positioning ourselves to manage these challenges through targeted recruitment, support to our people, and by ensuring our management structure is fair and effective. Our capacity to adapt, both individually and as an organization, will be an ongoing source of strength.

CCG's professional and dedicated employees, who care about their jobs and live by the motto of *Safety First, Service Always*, continue to provide the drive we need to succeed.

ANNEX A: EMPLOYMENT TENURE BY REGION (2005-2009)

PACIFIC

YEAR	IND.	TERM	SEAS.	CASUAL	STU.	TOTAL
2005	817	87	0	12	0	916
2006	851	98	0	15	0	964
2007	844	80	0	18	2	944
2008	808	127	0	7	2	944
2009	890	97	0	1	2	990

MARITIMES

YEAR	IND.	TERM	SEAS.	CASUAL	STU.	TOTAL
2005	893	8	42	75	0	1018
2006	882	0	42	124	1	1055
2007	867	50	40	2	0	967
2008	790	83	37	21	0	940
2009	783	93	37	23	0	936

CENTRAL AND ARCTIC

YEAR	IND.	TERM	SEAS.	CASUAL	STU.	TOTAL
2005	404	16	83	13	0	516
2006	413	10	103	13	1	540
2007	411	22	97	16	0	546
2008	409	13	80	19	0	521
2009	412	25	81	8	1	527

NEWFOUNDLAND AND LABRADOR

YEAR	IND.	TERM	SEAS.	CASUAL	STU.	TOTAL
2005	698	50	0	0	2	750
2006	733	84	0	17	2	836
2007	734	115	0	15	11	875
2008	727	50	0	16	4	803
2009	782	70	0	10	3	865

QUEBEC

YEAR	IND.	TERM	SEAS.	CASUAL	STU.	TOTAL
2005	433	53	116	24	0	626
2006	503	45	142	42	0	732
2007	604	30	137	99	0	740
2008	514	88	148	21	0	771
2009	512	38	145	15	2	710

CANADIAN COAST GUARD COLLEGE

YEAR	IND.	TERM	SEAS.	CASUAL	STU.	TOTAL
2005	162	2	0	12	0	176
2006	157	1	1	6	0	165
2007	152	0	1	15	0	168
2008	154	2	1	11	0	168
2009	183	0	0	11	0	194

NATIONAL CAPITAL REGION

YEAR	IND.	TERM	SEAS.	CASUAL	STU.	TOTAL
2005	236	10	1	7	1	255
2006	243	9	0	18	3	277
2007	272	11	0	19	4	306
2008	269	12	1	19	9	310
2009	310	7	0	18	10	353

Note: *2005 and 2006 figures were gathered on September 30; figures for all other years were gathered on April 1. Figures do not include the higher number of students typically employed in the summer.*

ANNEX B: SUMMARY OF CANADIAN COAST GUARD STRATEGIES AND COMMITMENTS

STRATEGY 1: *A Qualified and Representative Workforce*

COMMITMENT	DRIVER	LEAD
2010-2011		
Continue to support the development of the Operational Women's Network	***2008-2011 DFO EE MAP***	**DG, Fleet**
Develop an action plan to address *Bona Fide* Occupational Requirements for vision for seagoing positions that are linked to national and international regulatory requirements		**DG, Fleet**
Increase overall employment equity representation by 7%		**CCG MB members**
Develop outreach material targeting persons with disabilities to allow them to envisage work at sea	***2008-2011 DFO EE MAP***	**DG, IBMS**
Distribute outreach material at regional career and outreach events targeting secondary and College students, emphasizing the Agency's need for a diverse workforce	***2008-2011 DFO EE MAP***	**Executive Director, NLFRD**
Continue to participate in the Partners for Workplace Inclusion Program in Vancouver, British Columbia, and in St. John's, Newfoundland	***2008-2011 DFO EE MAP***	**AC, PAC; AC, NL**
Develop detailed syllabi for each of the specific certificates modules and begin implementation of the Ships' Crew Certification Program		**DG, Fleet**
Implement the Refresher Course for Existing MCTS Officers		**DG, MS; Executive Director, College**
Implement the Engineering Community Workforce Solutions Action Plan		**DG, ITS; DG, MCP**
2011-2012		
Evaluate effectiveness of the revamped Careers Page		**DG, IBMS**
Review of the MCTS *ab initio* development program		**DG, MS**

STRATEGY 2: *Develop and Support People*

COMMITMENT	DRIVER	LEAD
2010-2011		
Implement a nationally consistent automated system to capture training needs identification, data collection and reporting	PSES	Executive Director, NLFRD
Evaluate the national Leadership Development Pilot Program and determine next steps	PSES	AC, NL
Launch a more structured CCG Orientation Program for all new employees.	PSES	Executive Director, NLFRD
Implement a structured approach to dealing with requests for developmental language training	PSES	Executive Director, NLFRD; CCG MB members

STRATEGY 3: *Fair and Effective Management*

COMMITMENT	DRIVER	LEAD
2010-2011		
Continue transition to Standard Organization	AG A-Base Review PSES	CCG MB members
2011-2012		
Complete transition to Standard Organization	AG A-Base Review PSES	CCG MB members

ANNEX C: 2008-2011 EMPLOYMENT EQUITY MANAGEMENT ACTION PLAN

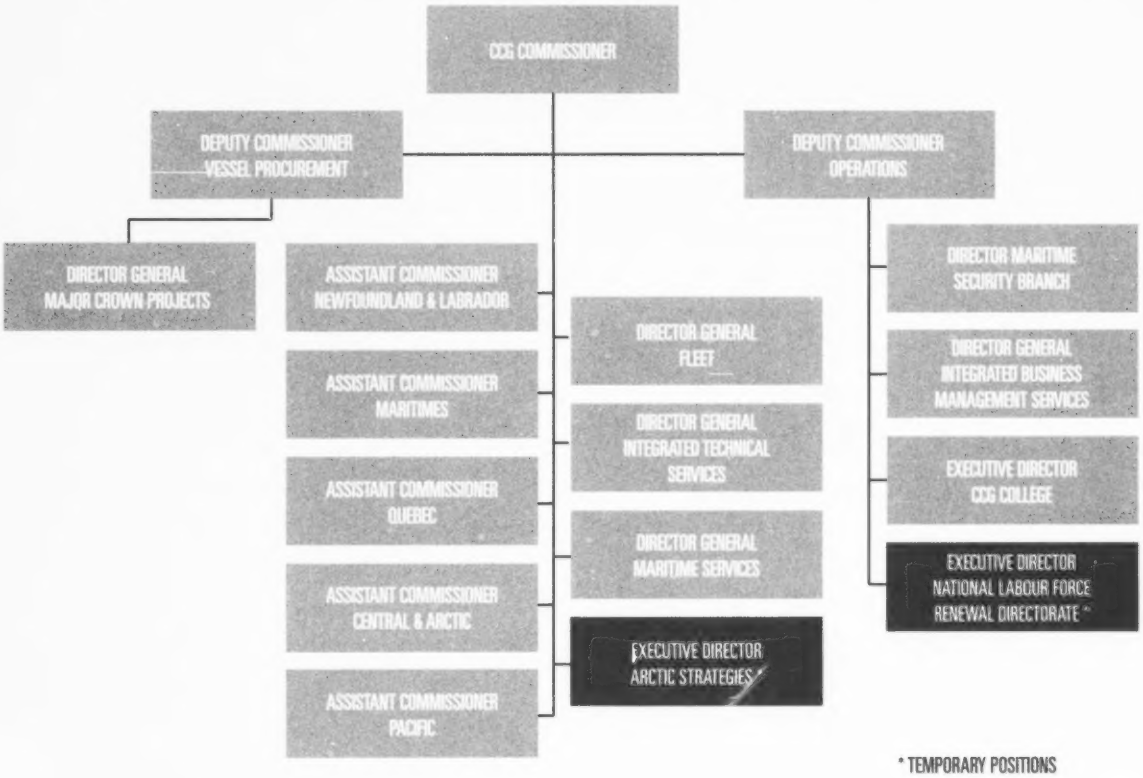
In 2003, the Canadian Human Rights Commission (CHRC) conducted an employment equity compliance audit of the Department of Fisheries and Oceans (DFO) to determine whether it was in compliance with the *Employment Equity Act*. The Employment Equity Management Action Plan (EE MAP) was developed to address barriers noted in the report findings.

The following table summarizes CCG's commitments as identified in the 2008-2011 DFO EE MAP and our results as of March 2010.

2008-2011 DFO EEMAP COMMITMENTS	LEAD	TARGET DATE
Annually - 2008-2011 – CCG had committed to...		
Set aside some funds to pay for Marine Emergency Duties (MED) certification for women candidates and other candidates from EE designated groups, where representation gaps exist in DFO.	DG, Fleet	April - Annually
Consider EE designated group members first when loading Ships' Crew inventories.	ACs	Ongoing
Increase the use of targeted recruitment tools (e.g., FSWEP, Student Bridging, DFO and PSC EE Recruitment Programs).	DGs, ACs and ED, CCG College	Ongoing
Share more employment opportunities through a wider variety of mechanisms such as ethno cultural and alternate format media when conducting advertised processes.	DGs, ACs and ED, CCG College	Ongoing
Deliver information presentations on EE to management committees (in regions and sectors) and their extended management teams, and that attendance at a session be mandatory.	DG, IBMS	Ongoing
Provide career counselling/mentoring sessions to SC women for employee career growth.	ACs	Ongoing
Maintain a network of women who represent Ships' Crew members to provide support and suggestions for managers.	DG, Fleet	Ongoing
Educate hiring managers on the Official Languages requirements for positions.	ACs	Ongoing
Provide members of EE designated groups with more acting opportunities in the Scientific and Professional, Technical and Operational categories where they are under-represented, through HR Planning processes.	ACs	Ongoing
Encourage regional participation on EE/Diversity Committees.	DGs, ACs and ED, CCG College	Ongoing
National/Regional EE/Diversity Committees will : - Be restructured to become a mechanism for communication - Establish specific work plans - Provide answers to designated groups' issues and concerns - Provide input into new and/or revised departmental policies / programs from an EE perspective - Be provided with budgets	DGs and ACs	Ongoing

2008-2011 DFO EEMAP COMMITMENTS	LEAD	TARGET DATE
2009-2010 – CCG had committed to...		
Develop a form letter to be sent to women applicants for SC positions who have sent in unsolicited resumes but do not meet the requirements, informing them of the need to possess MED and where the training is available.	**DG, Fleet**	**Completed**
Remove the requirement for women to possess a Marine Emergency Duty (MED) certification in order to apply for Ships' Crew positions. Successful completion of MED would become a Condition of Employment. This initiative may be extended to other EE designated groups, where EE representation gaps exist.	**DG, Fleet**	**Completed**
Eliminate the requirement for Canadian Coast Guard Ships' Officers-cadet candidates to possess two credits of high school, post-secondary or equivalency in French or English as a second language.	**ED, CCG College**	**Completed**
As part of the Canadian Coast Guard National Ships' Crew Recruitment Program currently under development, develop a Ships' Crew recruitment package for use internally and externally in the regions that are strategically located in selected organizations of and for persons with disabilities.	**DG, Fleet**	**Completed**
Review all promotional material under development to ensure that women are depicted and considered in the material.	**DG, IBMS**	**Completed**
As part of the Canadian Coast Guard National Ships' Crew Recruitment Program currently under development, develop a Ships' Crew recruitment package for use internally and externally in the regions that are strategically located in selected organizations of and for women.	**DG, IBMS**	**Completed**
The outreach material will target women and allow them to see themselves in work at sea.	**DG, IBMS**	**Completed**
The outreach material will target persons with disabilities and allow them to see themselves in work at sea.	**DG, IBMS**	**2010-2011**
Make outreach material available to regions for distribution at career and outreach events targeting secondary and College students, emphasizing the Agency's need for a diverse workforce.	**Executive Director, NLFRD**	**2010-2011**
Continue DFO's participation in the Partners for Workplace Inclusion Program where it has offices: - Vancouver, BC - St John's , NL	**ACs in Pacific, and NFLD**	**2010-2011**

ANNEX D: CCG MANAGEMENT STRUCTURE



* TEMPORARY POSITIONS

ANNEX E: CCG REGIONAL EMPLOYMENT EQUITY TRENDS (2004-2009)

NEWFOUNDLAND AND LABRADOR

YEAR	AVAILABILITY	REPRESENTATION	GAP
[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]

QUEBEC

YEAR	AVAILABILITY	REPRESENTATION	GAP
[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]

MARITIMES

YEAR	AVAILABILITY	REPRESENTATION	GAP
[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]

NATIONAL CAPITAL REGION

YEAR	AVAILABILITY	REPRESENTATION	GAP
[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]

CANADIAN COAST GUARD COLLEGE

YEAR	AVAILABILITY	REPRESENTATION	GAP
[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]

CENTRAL & ARCTIC

YEAR	AVAILABILITY	REPRESENTATION	GAP
[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]

PACIFIC

YEAR	AVAILABILITY	REPRESENTATION	GAP
2004	318	231	-87
2005	333	244	-89
2006	337	256	-81
2007	321	236	-85
2008	313	243	-70
2009	358	254	-104

NATIONAL

YEAR	AVAILABILITY	REPRESENTATION	GAP
2004	1375	1035	-340
2005	1377	1061	-316
2006	1399	1112	-287
2007	1422	1170	-243
2008	1439	1255	-184
2009	1482	1341	-141

Note: *The statistics above depict the overall representation and availability of the four designated EE groups for each region, and do not take into account group specific disparity. Statistics are gathered on September 31 of each year. Workforce availability statistics were modified as of September 2009 based on analysis of the 2006 Census. Finally, prior to 2007, the CCG College was not analyzed as a separate entity, so a trend analysis cannot be conducted.*

LIST OF ACRONYMS

AC	Assistant Commissioner
ACFO	Association of Canadian Financial Officers
B.Sc.	Bachelor of Science
CAPE	Canadian Association of Professional Employees
CAW	Canadian Auto Workers
CCG	Canadian Coast Guard
CCG MB	Canadian Coast Guard Management Board
CCGOTP	CCG Officer Training Program
CHRC	Canadian Human Rights Commission
CMSG	Canadian Merchant Service Guild
DFO	Department of Fisheries and Oceans
DG	Director General
EE	Employment Equity
EE MAP	Employment Equity Management Action Plan
IBEW	International Brotherhood of Electrical Workers
IOHRP	Integrated On-line Human Resource Planning
MB	Management Board
MCTS	Marine Communications and Traffic Services
MED	Marine Emergency Duties
MELDEV	Marine Electronics Development
M.Sc.	Master of Science
OWN	Operational Women's Network
PIPSC	Professional Institute of the Public Service
Ph.D.	Doctoral Degree
PRS	Performance Review System
PSAC	Public Service Alliance of Canada
PSES	Public Service Employee Survey
SAR	Search and Rescue
SCP	Ships' Crewing Profiles
UCTE	Union of Canadian Transportation Employees
UMCC	Union Management Consultation Committee
VMMR	Vessel Maintenance Management Review
WFA	Workforce Availability

OCCUPATIONAL GROUPS

AS	Administrative Services
CR	Clerical and Regulatory
EG	Engineering and Scientific Support
EL	Electronics
EN	Engineers
EX	Executive Group
GL	General Labour and Trades
GT	General Technical
LI	Lightkeepers
RO	Radio Operations
SC	Ships' Crew
SO	Ships' Officers
TI	Technical Inspection

CCG REGIONS

C&A	Central and Arctic
MAR	Maritimes
NCR	National Capital Region
NL	Newfoundland and Labrador Region
PAC	Pacific Region
QUE	Quebec

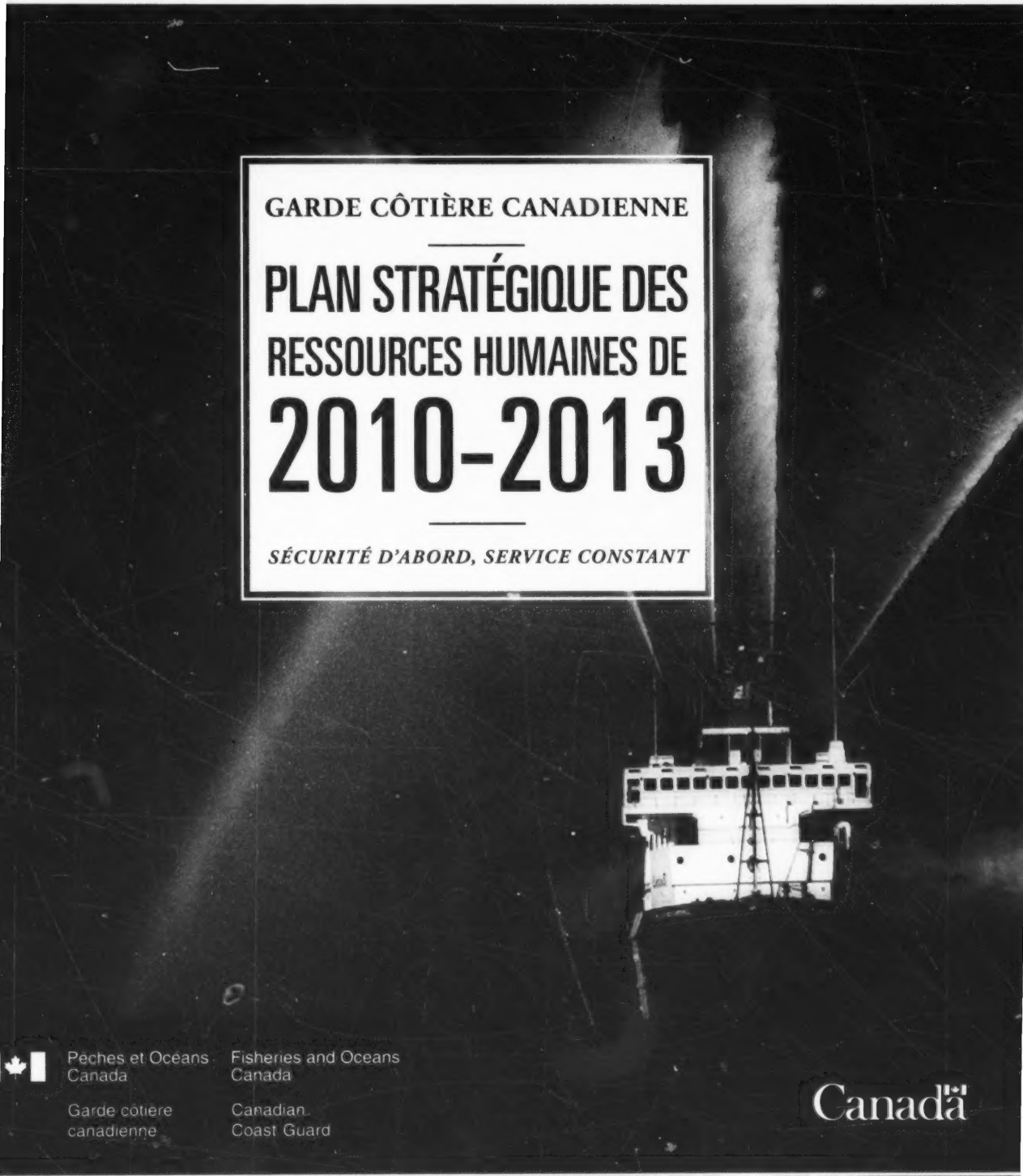
CCG DIRECTORATES

IBMS	Integrated Business Management Services
ITS	Integrated Technical Services
MCP	Major Crown Projects
MS	Maritime Services
NLFRD	National Labour Force Renewal Directorate

GARDE CÔTIÈRE CANADIENNE

PLAN STRATÉGIQUE DES RESSOURCES HUMAINES DE 2010-2013

SÉCURITÉ D'ABORD, SERVICE CONSTANT



Pêches et Océans Canada
Fisheries and Oceans Canada

Garde côtière canadienne
Canadian Coast Guard

Canada

PUBLIÉ PAR :

Services de gestion intégrée des affaires
Pêches et Océans Canada
Garde côtière canadienne
Ottawa (Ontario)
K1A 0E6

Plan stratégique des ressources humaines de 2010-2013
3e édition - Juin 2010
Disponible sur le site Internet de la GCC :
www.ccg-gcc.gc.ca

MPO/2010-1678

© Sa majesté la Reine du Chef du Canada 2010

N° de Cat. Fs154-12/2010
ISBN 978-1-100-51850-3

N° de Cat. Fs154-12/2010F-PDF
ISBN 978-1-100-95003-7

Imprimé sur du papier recyclé

TABLE DES MATIÈRES

MESSAGE DU COMMISSAIRE 05
INTRODUCTION 06
La Garde côtière canadienne 06
TENDANCES ET CONSIDÉRATIONS STRATÉGIQUES 07
Tendances à l'échelle mondiale 07
Tendances à l'échelle nationale 07
Considérations stratégiques 07
Aperçu de nos effectifs 08
Aperçu par groupe professionnel 09
Aperçu par groupe d'âges 10
Aperçu par sexe 10
Départs à la retraite prévus 10
Attrition 12
Emploi de durée temporaire 12
Nominations pour une période déterminée de plus de deux ans 13
Besoins supplémentaires 14
Sommaire des besoins projetés pour les cinq prochaines années 14
Représentation des langues officielles 14
Équité en matière d'emploi 15
Syndicats 16
Résumé 16
UNE FENÊTRE SUR LE MONDE DE LA NAVIGATION 18
STRATÉGIE 1 – DES EFFECTIFS QUALIFIÉS ET REPRÉSENTATIFS 26
Situation actuelle 26
Des effectifs qualifiés 26
Des effectifs représentatifs 27
Ce que nous entendons faire 29
Recrutement et dotation 29
Des effectifs représentatifs 29
Groupes à risque 30
Officiers et officières de navire et membres d'équipage 30
Agents des Services de communications et de trafic maritimes 30
Technologues de l'électronique de la marine 31
La communauté des ingénieurs 31
STRATÉGIE 2 – PERFECTIONNEMENT ET SOUTIEN DES EFFECTIFS 33
Situation actuelle 33
Perfectionnement des effectifs 33
Soutien des effectifs 34
Ce que nous entendons faire 37
Formation et perfectionnement 37
Orientation pour les nouveaux employés 37
Capacité en matière de langues officielles 37
Collège de la Garde côtière canadienne 38

Services de communications et de trafic maritimes 38
STRATÉGIE 3 – UNE GESTION JUSTE ET EFFICACE 39
Situation actuelle 39
Organisation normalisée 39
Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux 40
Système d'appréciation du personnel 40
Ce que nous entendons faire 42
Organisation normalisée 42
Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux 42
Système d'appréciation du personnel 42
UN REGARD SUR L'AVENIR 43
ANNEXE A : DURÉE D'EMPLOI PAR RÉGION (2005-2009) 44
ANNEXE B : RÉCAPITULATION DES STRATÉGIES ET DES ENGAGEMENTS DE LA GARDE CÔTIÈRE CANADIENNE 45
ANNEXE C : PLAN D'ACTION DE LA GESTION POUR L'ÉQUITÉ EN EMPLOI 2008-2011 47
ANNEXE D : STRUCTURE DE GESTION DE LA GARDE CÔTIÈRE CANADIENNE 49
ANNEXE E : TENDANCES RÉGIONALES DE LA GCC EN CE QUI CONCERNE L'ÉQUITÉ EN MATIÈRE D'EMPLOI (2004-2009) 50
LISTE D'ACRONYMES 52

MESSAGE DU COMMISSAIRE

C'est un honneur de présenter ce document, mon premier Plan stratégique des ressources humaines en tant que Commissaire de la Garde côtière canadienne (GCC). Mon prédécesseur, George Da Pont, a dirigé cette merveilleuse organisation pendant près de cinq ans, et l'établissement de la voie que notre organisation doit suivre, au moyen de ce Plan, a été l'une de ses dernières réalisations avant son départ à la fin juin. Je souscris sans réserve aux priorités établies et à la voie tracée dans ce Plan pour répondre à nos exigeants besoins en matière de ressources humaines.

Au cours des dernières années, la GCC a pris des moyens considérables afin de moderniser tous les aspects de ses opérations. Grâce au travail acharné et au dévouement de nos employés, nous avons réalisé des progrès importants pour régler des problèmes de gestion, nous avons instauré à l'échelle nationale, une cohérence en matière d'exécution de programmes et de prestation de services et nous poursuivons le renouvellement de notre flotte. Avec la présentation du Budget 2010, nous devrons relever de nouveaux défis financiers, mais nous respecterons les niveaux d'augmentation prévus tout en continuant d'offrir des services de grande qualité aux Canadiens.

Dans le cadre de nos efforts pour moderniser la GCC, j'ai le plaisir de vous présenter le *Plan stratégique des ressources humaines de 2010-2013*, lequel nous permet de continuer de mettre l'accent sur notre ressource la plus précieuse, nos effectifs. Ce plan nous permet d'intégrer nos ressources humaines et nos processus de planification des activités, de manière à ce que notre gestion des ressources humaines soit le miroir des changements qui surviennent au sein de notre organisation.

Comme le gouvernement du Canada l'a mentionné lors du dernier discours du Trône, la fonction publique du Canada est une institution nationale essentielle dont le renouvellement est primordial. Il en est de même pour les ressources humaines de la GCC. C'est pour cette raison que le Plan s'harmonise avec le programme de renouvellement de la fonction publique, qui fixe des engagements concrets grâce auxquels nous pourrons mesurer les progrès réalisés.

Nous amorçons notre troisième cycle de planification, ayant fait des progrès considérables en ce qui concerne nombre de nos défis en matière de ressources humaines. Nous pouvons maintenant faire fond sur nos réussites et continuer d'intensifier le recrutement et le maintien en poste, en ciblant nos groupes professionnels à risque (les officiers de navire, les membres d'équipage de navire, les agents des Services de communications et de trafic maritimes, les technologues de l'électronique de la marine et la communauté des ingénieurs) et l'amélioration de la diversité de nos effectifs. De plus, nous soutiendrons le perfectionnement continu de nos effectifs actuels en leur offrant de meilleures occasions d'apprentissage et de croissance.

Le Plan de cette année comprend *Une fenêtre sur le monde de la navigation*, un sommaire mettant en valeur notre personnel navigant, lequel représente plus de la moitié des effectifs de la GCC. Ce sommaire met en lumière certains des défis opérationnels en matière de ressources humaines auxquels la direction de la Flotte se bute et donne un aperçu de certaines stratégies d'atténuation.

Ce Plan est le fruit de nombreuses consultations et analyses du contexte global de nos activités. Nos priorités et nos engagements demeurent fondés sur nos besoins opérationnels et nos besoins en matière de ressources humaines actuels et futurs.

Nos effectifs constituent le fondement et le cœur de la GCC. Nous continuerons de chercher des moyens d'attirer de nouveaux talents, tout en soutenant nos effectifs actuels.

Marc Grégoire
Commissaire

INTRODUCTION

Le *Plan stratégique des ressources humaines de 2010-2013* présente en détail les trois stratégies des ressources humaines qui dessineront l'avenir de la Garde côtière canadienne (GCC). Nous établirons et maintiendrons des effectifs qualifiés et représentatifs, nous verrons à leur perfectionnement et à leur soutien et nous évoluerons dans une structure de gestion juste et efficace.

Nous sommes déterminés à assurer la sécurité maritime des Canadiens et des eaux canadiennes, tout en favorisant notre économie et en protégeant notre environnement marin. Notre service aux Canadiens misera sur le professionnalisme, le travail d'équipe, l'intégrité, la qualité et l'innovation.

Le *Plan stratégique des ressources humaines de 2010-2013* est un document d'accompagnement au *Plan d'activités de 2010-2013* de la GCC. Notre engagement à l'égard d'une planification intégrée des ressources et des activités vise à nous assurer que nous disposons des bonnes personnes avec les bonnes compétences pour réaliser nos objectifs opérationnels. Comme pour le Plan d'activités, les progrès réalisés quant à l'atteinte de nos objectifs en matière de ressources humaines seront mesurés et présentés à l'intérieur de nos rapports de mi-exercice et de fin d'exercice.

Une bonne partie des renseignements de base utilisés pour élaborer ce Plan est tirée d'aperçus au 1er avril de chaque année produits par le Système ministériel de gestion des ressources humaines, sauf indication contraire, et des résultats du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux (SAFF) de 2008. Les membres du Conseil de gestion de la GCC et les syndicats ont également contribué à l'élaboration de ce document.

LA GARDE CÔTIÈRE CANADIENNE

La GCC mène ses activités le long du plus grand littoral au monde et surveille un réseau d'eaux intérieures qui s'étend sur 3 700 kilomètres et une zone économique exclusive canadienne de 3,7 millions de kilomètres carrés.

En tant qu'organisme de service spécial du ministère des Pêches et des Océans (MPO), la GCC aide le Ministère à s'acquitter de sa responsabilité en ce qui concerne la sécurité et l'accessibilité des voies navigables pour les Canadiens. La GCC joue également un rôle clé sur le plan de l'utilisation et du développement durables des océans et voies navigables du Canada. Les services de la GCC soutiennent les priorités du gouvernement, notamment la prospérité économique, et contribuent à la sécurité, à l'accessibilité et à la sûreté des eaux canadiennes.

La GCC fait partie des activités de programmes de la nouvelle Architecture d'activités de programmes du MPO, laquelle a été adoptée pour mieux harmoniser les programmes aux priorités du gouvernement fédéral. Comme d'autres éléments de programmes, l'activité de programme de la GCC est divisée en sous-activités, soit :

- Aides à la navigation
- Services de gestion des voies navigables
- Services de communications et de trafic maritimes (SCTM)
- Services de déglaçage
- Services de recherche et de sauvetage (SAR)
- Services d'intervention environnementale
- Sûreté maritime
- État de préparation opérationnelle de la flotte
- Services de gestion du cycle de vie des biens
- Collège de la Garde côtière canadienne

TENDANCES ET CONSIDÉRATIONS STRATÉGIQUES

La GCC évolue au sein de l'industrie maritime mondiale et doit par conséquent tenir compte des tendances et des considérations nationales et internationales dans le cadre de l'élaboration de ses stratégies des ressources humaines.

TENDANCES À L'ÉCHELLE MONDIALE

Étant donné que les employés navigants représentent plus de la moitié des effectifs de la GCC, les tendances concernant l'industrie maritime à l'échelle mondiale ont des répercussions importantes sur notre capacité à attirer et à conserver du personnel. L'industrie a réalisé diverses études en vue d'établir les besoins en personnel navigant pour la prochaine décennie. La plupart de ces études montrent une pénurie mondiale importante, soit environ 10 000 officiers ou 2 % de la main-d'œuvre mondiale. Les défis en matière de recrutement touchent aussi le personnel à terre, notamment les opérateurs radio, les technologues de l'électronique de la marine et les ingénieurs. Ces vastes pénuries témoignent de la nécessité d'effectuer une planification stratégique des ressources humaines.

Cela dit, le ralentissement économique survenu en 2008 a causé un déclin sur le plan des activités de transport maritime. Le marché de l'embauche autrefois très difficile pour le personnel qualifié a ainsi pris un tout autre tournant. Pourtant, le recrutement demeure une priorité pour les secteurs privé et public.

TENDANCES À L'ÉCHELLE NATIONALE

Une multitude de tendances nationales, à la fois démographiques, politiques et économiques, influent sur la GCC et dessinent son avenir.

Depuis le début du millénaire, le nombre de départs à la retraite s'accroît rapidement au sein de la fonction publique, alors que la plus vieille génération du baby-boom quitte les rangs. Selon Statistique Canada, le nombre de départs à la retraite en mars 2007 était près de trois fois plus élevé que celui du début du millénaire. Au début de 2007, environ 8 % des effectifs de la fonction publique pouvaient prendre leur retraite sans pénalité, et un tiers des fonctionnaires examinés pouvaient se prévaloir de ce droit d'ici 2012.

Les départs à la retraite au sein de la fonction publique ont connu une hausse plus rapide que celles de la main- d'œuvre dans son ensemble, notamment en raison d'un âge moyen plus élevé que celui de la main-d'œuvre générale.[1]

La récente contraction économique a eu une certaine incidence sur le marché du travail canadien. Depuis que l'emploi a atteint un sommet en 2008, les pertes d'emplois ont été nombreuses, tout particulièrement dans les secteurs de la fabrication et des ressources naturelles. La GCC devra faire preuve d'imagination et d'innovation si elle veut recruter un nombre suffisant de personnes techniquement qualifiées. Elle devra piger dans ces secteurs pour recruter des gens ayant des compétences techniques assorties aux emplois à la GCC.

De 2001 à 2006, plus de 1,1 million d'immigrants sont entrés au Canada.[2] La GCC examinera ce groupe de main-d'œuvre potentielle alors que l'organisation s'efforce d'accroître la proportion de membres des minorités visibles au sein de ses effectifs. Le Recensement de 2006 a révélé que la population autochtone du Canada a connu une hausse de 45 % entre 1996 et 2006, par rapport à 8 % pour la population non autochtone.

CONSIDÉRATIONS STRATÉGIQUES

Comme tous les autres ministères et organismes fédéraux, la GCC doit relever de nouveaux défis depuis l'introduction du Budget 2010. Au cours des prochaines années, la GCC devra trouver des moyens efficaces et efficients de servir le public en respectant des paramètres financiers plus étroits. Les hausses salariales de 1,5 % prévues seront toutefois respectées et la GCC continuera de recruter de nouveaux employés pour assurer le maintien des effectifs essentiels.

La stabilisation et le renforcement de l'économie du Canada sont une des grandes priorités de notre gouvernement. La GCC joue un rôle important dans la facilitation du commerce et contribue à assurer la sécurité du pays. Nos

[1] Statistique Canada, « Dernier communiqué de l'Enquête sur la population active », http://www.statcan.gc.ca/subjects-sujets/labour-travail/lfs-epa/lfs-epa-fra.htm (Page consultée le 8 janvier 2010).

[2] Ressources naturelles Canada, « L'Atlas du Canada », http://atlas.nrcan.gc.ca/site/francais/maps/peopleandsociety/immigration/maptopic_view (Page consultée le 14 décembre 2009).

clients font partie de tous les secteurs de l'économie : la population en général, les expéditeurs commerciaux, les opérateurs de traversiers, les pêcheurs, les plaisanciers, les collectivités côtières éloignées et d'autres organismes et ministères gouvernementaux. Nous agissons en vertu des priorités maritimes du gouvernement fédéral et fournissons des services environnementaux et des services de recherche et de sauvetage lorsque surviennent des urgences. Nous appuyons les programmes du MPO et participons à la gestion et à la protection des ressources halieutiques. Nous soutenons les activités non militaires des autres ministères et organismes gouvernementaux, y compris les activités liées à la sécurité maritime. En collaboration avec d'autres ministères, nous nous efforçons de créer un milieu qui favorise la santé et la longévité de notre économie.

Avec les 1,4 milliard de dollars alloués au renouvellement de la flotte dans de précédents budgets, le Plan d'action économique du Canada a injecté des fonds pour des travaux de réparation majeurs sur 35 gros navires de la GCC; ces fonds sont supérieurs aux fonds théoriquement alloués dans les plans budgétaires de l'organisation. La GCC a accéléré la réalisation des travaux de réparation afin que les économies locales tirent le plus rapidement possible profit des nouveaux emplois. Les radoubs devraient être terminés d'ici mars 2011. En outre, la GCC travaille en étroite collaboration avec d'autres ministères pour élaborer une stratégie axée sur les grands achats d'équipement. L'objectif est de réduire les coûts pour le gouvernement, tout en offrant une certitude à l'industrie.

Le discours du Trône a insisté sur l'importance stratégique pour le Canada d'avoir une industrie de la construction navale forte et le gouvernement s'est engagé à appuyer l'adoption d'une approche à long terme en matière d'achat. Pour s'assurer que ses navires seront livrés à temps, la GCC a mis sur pied un organisme chargé de la gestion et de l'administration de ces projets d'acquisition complexes. Le sous-commissaire de l'organisme nouvellement nommé s'assurera que les activités d'acquisition de la GCC s'harmonisent aux priorités changeantes du gouvernement.

En tant que flotte maritime civile du gouvernement, la GCC travaille de concert avec de nombreux autres ministères pour favoriser l'avancement de plusieurs aspects du programme gouvernemental. La GCC joue un rôle constant à l'appui de la gestion des ressources naturelles et des collectivités autochtones. Elle est également un des acteurs clés de la mise en œuvre de la Stratégie pour le Nord du Canada. La GCC continue de collaborer étroitement avec le ministère de la Défense nationale pour aider à défendre la souveraineté de l'Arctique.

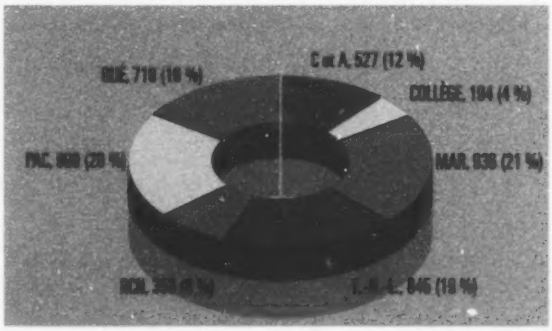
En août 2009, le projet de loi C-3 : *Loi modifiant la Loi sur la prévention de la pollution des eaux arctiques* obtenait la sanction royale et donnait au Canada un plus grand pouvoir d'application des lois environnementales et des règlements sur le transport maritime jusqu'à 200 milles marins des côtes dans les eaux arctiques. Comme cette mesure double la distance antérieure, la GCC pourrait devoir ajuster ses efforts dans l'Arctique.

L'accent mis par le gouvernement sur la sécurité et la sûreté a entraîné une collaboration accrue de la GCC avec Transports Canada, Sécurité publique Canada et d'autres ministères. Grâce à ces partenariats, la sûreté maritime, la sensibilisation au domaine et le suivi des navires se sont améliorés.

APERÇU DE NOS EFFECTIFS

Comme illustré dans le graphique A, la GCC compte 4 465 employés, la plupart travaillant dans cinq régions (Terre-Neuve-et-Labrador [T.-N.-L.], Maritimes [MAR], Québec [QUÉ], Centre et Arctique [C et A], et Pacifique [PAC]). La GCC est également représentée à Sydney (Nouvelle-Écosse), au Collège de la Garde côtière canadienne, et dans la région de la capitale nationale (RCN), où se situe son Administration centrale. La GCC exploite 116 navires et offre des services et des programmes partout au pays, à toute heure du jour, chaque jour.

GRAPHIQUE A ***Répartition des emplois à l'échelle nationale***



Nota: *Le graphique A donne un aperçu des effectifs de la GCC au 1er avril 2009. Il reflète partiellement le transfert du NGCC Terry Fox et du NGCC Louis S. Saint-Laurent de la région des Maritimes à celle de Terre-Neuve-et-Labrador.*

La proportion de personnel navigant (51 %) et à terre (49 %) n'a que légèrement changé par rapport aux années précédentes. Les opérations à terre englobent la coordination des activités SAR, les interventions environnementales, les SCTM, le soutien opérationnel, les services techniques, les services de formation, les aides à la navigation et les fonctions de gestion des activités.

Le tableau A présente une ventilation de nos effectifs par durée d'emploi, de 2005 à 2009. (Voir l'annexe A pour une ventilation de la durée d'emploi par région, ainsi que pour le Collège de la Garde côtière canadienne et l'Administration centrale.)

TABLEAU A *Ventilation de la durée d'emploi de 2005 à 2009*

ANNÉE	IND.	DÉT.	SAIS.	OCCAS.	ÉTUD.*	TOTAL
2005	3 684	227	220	140	3	4 271
2006	3 770	252	287	150	7	4 466
2007	3 784	332	275	146	17	4 554
2008	3 880	383	287	114	15	4 460
2009	3 770	328	283	86	18	4 485

Nota : *Ces nombres ont été calculés le 1er avril de chaque année. Ils n'incluent pas le nombre plus élevé d'étudiants généralement employés pendant l'été.*

La GCC tire profit de l'embauche d'étudiants, pour autant que l'accès à un groupe d'employés à court terme instruits, motivés et qualifiés sur le plan technique s'ajoute aux effectifs actuels. Cette occasion est également profitable pour les étudiants qui peuvent ajouter à leurs aptitudes scolaires une expérience pratique. Depuis 2005, le nombre de stages de travail à la GCC s'est accru chaque année (voir le tableau B). Ce type de recrutement permet à la GCC d'offrir des services essentiels aux Canadiens et soutient l'initiative de renouvellement de la fonction publique. En outre, chaque région de la GCC offre un service d'embarcations de sauvetage côtier (ESC) qui permet à des étudiants de niveau postsecondaire d'obtenir une formation et d'ainsi répondre aux marins en détresse. Environ 160 étudiants sont embauchés chaque été, ce qui représente près de 40 000 heures de service par année. Après avoir obtenu leur diplôme, les étudiants peuvent être jugés qualifiés et admissibles pour des postes de premier échelon à la GCC ou ailleurs dans la fonction publique.

TABLEAU B *Emplois étudiants*

EXERCICE FINANCIER	STAGES DE TRAVAIL
2004-2005	183
2005-2006	208
2006-2007	283
2007-2008	308
2008-2009	322
Nombre moyen de stages de travail	261

Nota : *Le nombre de stages de travail est calculé par exercice financier.*

APERÇU PAR GROUPE PROFESSIONNEL

La GCC a établi que cinq groupes professionnels essentiels à la prestation des services sont à risque. Il s'agit des officiers de navire (SO), des membres d'équipage de navire (SC), de la radiotélégraphie (RO), du groupe du Génie (EN) et des technologues de l'électronique de la marine (EL). Comme le montre le tableau C, la majorité de nos effectifs (67 %) est composée de ces groupes à risque, et cette proportion a peu changé au cours des cinq dernières années. Le nombre de EN a légèrement augmenté, tandis que le nombre de SC, de SO, de RO et de EL a légèrement chuté. Depuis 2006, le nombre d'employés

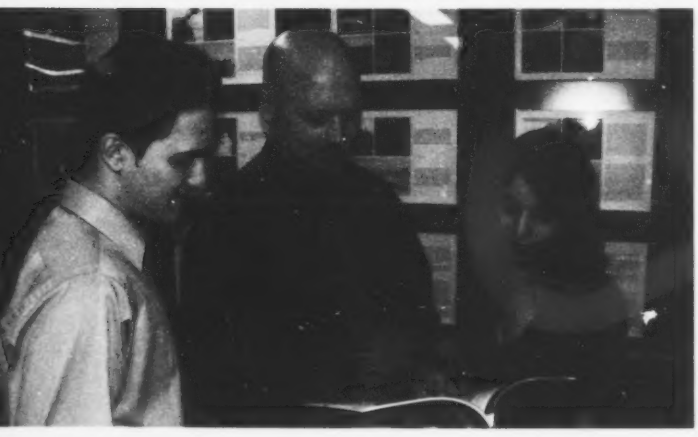
de direction (EX) a augmenté chaque année. La majorité de ces nouveaux postes EX est essentielle pour assurer la surveillance des projets de renouvellement de la flotte et de gestion de l'entretien des navires.

TABLEAU C *Répartition par groupe professionnel*

GR. PROFES.	2005	2006	2007	2008	2009	
SC	1 359	1 428	1 474	1 385	1 368	
SO	872	917	917	910	906	
RO	357	376	384	368	362	67%
EL	256	266	262	256	255	
EN	65	66	68	75	79	
EG	46	50	43	47	46	
CR	207	206	213	225	231	
GT	300	315	325	320	344	
GL	289	310	314	295	277	
AS	219	229	239	248	286	33%
EX	29	29	38	48	54	
LI	121	112	102	108	114	
ÉTUD.	3	7	17	15	18	
Autre	149	148	158	153	146	
Total	4 271	4 486	4 554	4 450	4 485	100%

APERÇU PAR GROUPE D'ÂGES

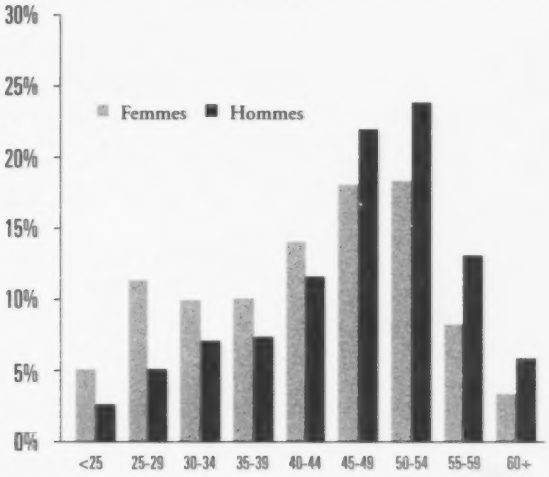
Nombre des défis démographiques auxquels se bute la GCC sont présents dans l'ensemble de la fonction publique fédérale. L'âge moyen de nos effectifs est bien supérieur à celui de la main-d'œuvre canadienne, soit environ 76 % de plus de 40 ans et 40 % de plus de 50 ans.[3] L'âge moyen de tous les employés de la GCC est de 46 ans, ce qui est légèrement supérieur à l'âge moyen de 44 ans pour la fonction publique. [4] L'âge moyen de notre personnel navigant est de 45 ans, et de 47 ans pour le personnel à terre. L'âge moyen des cinq groupes à risque est de 45 ans.



APERÇU PAR SEXE

Le graphique B nous montre les effectifs sous forme de pourcentages d'hommes et de femmes à l'intérieur de chaque groupe d'âges indiqué. Le rapport inverse à mesure que l'âge augmente, ce qui prouve que la GCC recrute de plus en plus de femmes (voir le tableau H.1 à la Stratégie 1 pour plus de détails).

GRAPHIQUE B *Répartition par groupe d'âges et par sexe (1er avril 2009)*



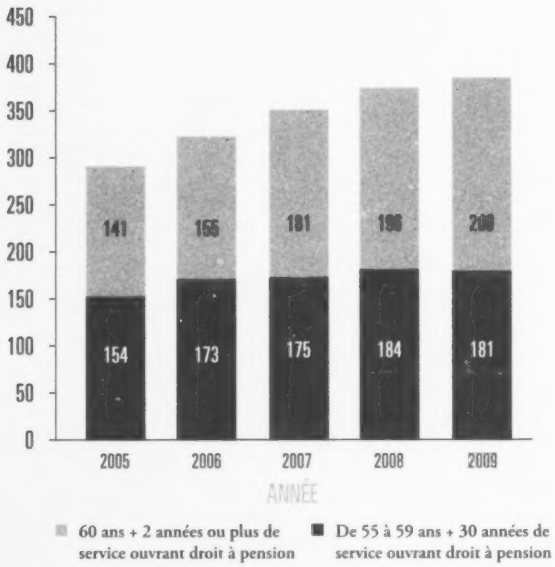
DÉPARTS À LA RETRAITE PRÉVUS

Compte tenu de l'augmentation du nombre de départs à la retraite année après année, les départs à la retraite prévus sont devenus un facteur à plus forte pondération dans le cadre de notre planification des ressources humaines. En vertu de la *Loi sur la pension de la fonction publique*, un employé peut prendre sa retraite sans pénalité s'il a atteint l'âge de 55 ans et a 30 années de service ouvrant droit à pension, ou encore s'il a atteint l'âge de 60 ans et compte au moins deux années de service ouvrant droit à pension. Comme illustré au graphique C, le nombre d'employés admissibles à la retraite augmente depuis 2005.

[3] Statistique Canada, « Dernier communiqué de l'Enquête sur la population active », http://www.statcan.gc.ca/subjects-sujets/labour-travail/lfs-epa/lfs-epa-fra.htm (Page consultée le 8 janvier 2010).

[4] Idem

GRAPHIQUE C *Admissibilité à la retraite*



Le tableau D nous montre le nombre d'employés qui deviendront admissibles à la retraite chaque année, de 2009 à 2014, en plus de préciser les cinq groupes professionnels à risque.

TABLEAU D *Admissibilité à la retraite*

ANNÉE	SC	SO	RO	EL	EN	AUTRES	TOTAL DES EFFECTIFS ADMISSIBLES À LA RETRAITE
2009	92	57	30	31	10	170	390
2010	35	40	9	10	2	72	176
2011	58	45	10	19	2	70	202
2012	60	36	14	10	8	66	186
2013	67	48	11	7	5	68	206
2014	45	39	12	8	1	62	167
Total	355	285	86	93	28	508	1327
	26 %	29 %	24 %	36 %	25 %	34 %	28 %
	819						

Nota : Ces nombres reflètent l'admissibilité à la retraite, et non pas l'intention. Les pourcentages sont fondés sur l'hypothèse voulant que la répartition par groupe professionnel restera la même.

En moyenne, 38 % des employés qui étaient admissibles à la retraite ont exercé ce droit entre 2004 et 2008. En 2008-2009, le nombre réel de départs à la retraite a augmenté de près de 42 %. Cette tendance pourrait perdurer, alors que la combinaison des employés nouvellement admissibles et ceux qui ont reporté leur départ à la retraite devient un pourcentage plus grand de notre population. Elle pourrait également refléter l'influence de la génération du baby-boom, laquelle est devenue la force de poussée derrière les départs à la retraite actuels. Pendant l'exercice financier 2006-2007, cette génération représentait jusqu'à deux tiers des effectifs et deux tiers des départs à la retraite. Au sein de la fonction publique, les enfants du baby-boom ont tendance à prendre leur retraite plus jeunes (dans la fin cinquantaine), après avoir accumulé plus d'années de service ouvrant droit à pension que la précédente génération prenant sa retraite en 2006-2007. [5]

À l'heure actuelle, environ 44 % des fonctionnaires reportent leur départ à la retraite de quatre ans en moyenne.[6] Le tableau E montre le pourcentage d'employés de la GCC, dans chaque groupe professionnel, qui prennent leur retraite dès qu'ils y ont droit.

TABLEAU E *Pourcentage de départs à la retraite lorsque admissible*

2008-2009	
Groupes professionnels	**Pourcentage de départs à la retraite lorsque admissible**
LI	20,8 %
EN	33,3 %
SO	34,4 %
CR	38,5 %
EG	40,0 %
AS	41,2 %
RO	42,9 %
GT	43,5 %
SC	45,6 %
EL	51,4 %
GL	60,7 %
EX	72,7 %
Autre	20,0 %
Moyenne	41,6 %

[5] Statistique Canada, « Les retraites de la fonction publique fédérale : tendances du nouveau millénaire », 11-621-M, numéro 68, 2 décembre 2009. http://www.statcan.gc.ca/pub/11-621-m/11-621-m2008068-fra.htm#t6 (Page consultée le 25 janvier 2010).

[6] Idem

À mesure que la proportion d'employés de la GCC admissibles à la retraite gagne en importance, le maintien des effectifs gagne en complexité. Pour aider à gérer le nombre important de départs à la retraite, la GCC pourrait offrir des régimes de travail de rechange aux employés admissibles à la retraite. La GCC tirerait alors profit du transfert de connaissances des employés expérimentés aux recrues. Il lui faudrait aussi offrir des mesures incitatives pour attirer de nouveaux employés et les conserver pour pourvoir à des postes vacants, tout particulièrement dans les groupes à risque. En raison des technologies changeantes, il est essentiel que ces nouveaux employés soient très versés en informatique.

Historiquement, environ 13 % des employés de la GCC à la retraite regagnent plus tard nos effectifs à un autre titre (notamment en tant qu'employés occasionnels ou contractuels ou en tant qu'employés nommés pour une période déterminée). Cette situation est très avantageuse puisqu'elle permet le transfert des connaissances organisationnelles aux effectifs en place et met à notre disposition des ressources qualifiées de la GCC capables de s'acquitter de leurs fonctions dès le premier jour.

ATTRITION

Bien que les taux d'attrition (y compris les taux de départs à la retraite) soient demeurés relativement stables, ils ont connu une légère hausse en 2009. Étant donné le nombre croissant d'employés admissibles à la retraite, cet indicateur sera étroitement contrôlé, d'autant plus que les taux d'attrition pourraient commencer à augmenter année après année.

Le groupe EX continue d'avoir le taux d'attrition le plus élevé, soit 18,1 %. Dans l'ensemble de la fonction publique, le taux d'attrition des EX est encore plus élevé, la moyenne d'âge des EX étant de 51 ans.[7] La GCC doit mettre l'accent sur le transfert des connaissances et la planification de la relève dans l'optique qu'il suivra cette tendance plus générale.

Le tableau F montre l'attrition réelle au sein de la GCC. Ces taux sont fondés sur des données historiques sur cinq ans et reflètent la retraite et l'attrition résiduelle (départs volontaires, transferts et décès). Bien que la GCC continue de se buter à des taux d'attrition en hausse, nous parvenons à maintenir des effectifs stables et continuerons de le faire.

TABLEAU F *Attrition réelle (2005-2009)*

ANNÉE	RETRAITE	ATTR. RÉSIDUELLE	TOTAL	DÉPARTS À LA RETRAITE
2005	2,6 %	1,4 %	4,0 %	185
2006	2,7 %	1,2 %	3,8 %	188
2007	3,5 %	1,7 %	5,2 %	228
2008	2,8 %	1,4 %	4,2 %	182
2009	3,7 %	1,8 %	5,5 %	240

Dans le cadre de sa planification, la GCC présume que les taux d'attrition vont augmenter. La GCC prévoit que, d'ici 2014, environ 1 331 employés (30 % de notre main-d'œuvre totale) auront quitté l'organisation (voir le tableau G). Cela comprend la perte potentielle de 786 employés dans nos groupes à risque (SC, SO, RO, EL et EN), ce qui représente 59 % des départs prévus.

Le tableau G ci dessous montre l'attrition prévue de 2010 à 2014. La croissance et la réduction éventuelles des effectifs ne sont pas prises en compte dans les calculs.

TABLEAU G *Attrition prévue*

GROUPE PROFESSIONNEL	2010	2011	2012	2013	2014	TOTAL	
SC	60	64	65	69	65	323	
SO	52	52	50	55	53	262	
RO	21	18	18	17	17	91	59 %
EL	20	21	18	15	13	87	
EN	5	5	4	5	4	23	
EG	3	3	3	2	2	13	
CR	17	16	14	13	15	75	
GT	26	23	21	22	20	112	
GL	23	22	22	23	22	112	
AS	19	24	23	21	21	108	41 %
EX	5	4	8	6	5	28	
LI	11	9	8	7	6	41	
Autre	13	11	11	11	10	56	
Total	275	272	265	280	253	1 331	100 %

Nota : *Ces nombres sont plus élevés que les prévisions de 2008 parce que les calculs sont fondés sur un taux d'attrition de 5,5 %.*

[7] Bureau du Conseil privé. « Remarques sur le renouvellement de la fonction publique à l'Association des anciens de l'University of Waterloo », le 5 février 2009, http://www.pco-bcp.gc.ca/index.asp?lang=fra&page=clerk-greffier&sub=archives&doc=20090205-fra.htm (page consultée le 25 mars 2010).

EMPLOI DE DURÉE TEMPORAIRE

Les employés nommés pour une période indéterminée représentent environ 84 % des effectifs de la GCC. Les 16 % restants sont des employés nommés pour une période déterminée, des employés saisonniers, des employés occasionnels et des étudiants. Le recours à l'emploi à court terme est nécessaire pour répondre à nos besoins accrus en matière de ressources humaines pendant l'été, à la nécessité d'avoir un effectif complet d'officiers et de membres d'équipage qualifiés avant qu'un navire puisse quitter le port, et à la nécessité de réagir prestement aux événements et conditions imprévisibles.

La Garde côtière canadienne continue de mettre l'accent sur l'équité, l'accès, la représentation et la transparence, de même que la planification stratégique des ressources humaines, lorsqu'elle a recours à des employés saisonniers, occasionnels et nommés pour une période déterminée.

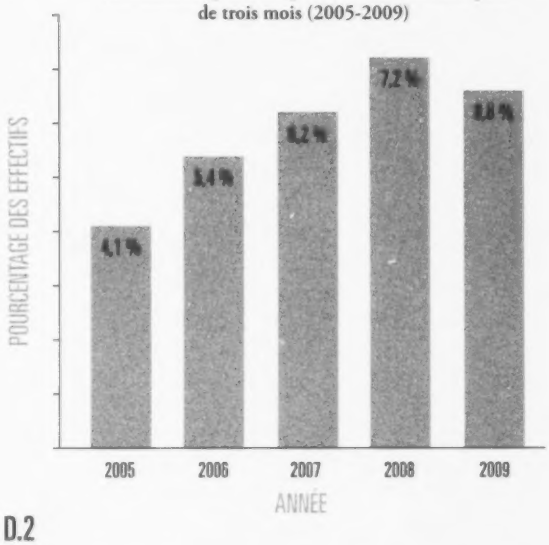
Le recours aux nominations pour une période déterminée de plus de trois mois (voir le graphique D.1) au sein de la GCC a commencé à augmenter graduellement en 2005. En 2008, le greffier du Conseil privé s'est attardé au « recours excessif à des offres d'emploi occasionnel, temporaire et de durée déterminée » dans l'ensemble des ministères. La GCC encourage fortement ses gestionnaires à réduire le recours aux mesures de dotation à court terme et depuis 2008, la GCC a réduit le recours aux nominations à un poste occasionnel et aux nominations pour une période déterminée.

La GCC s'efforce de réduire la durée des nominations pour une période déterminée. En 2009, le nombre de ces nominations de plus de trois mois est passé de 322 à 296. Comme le montre le graphique D.2, le pourcentage de nominations pour une période déterminée de moins de trois mois a également chuté considérablement, passant de 1,4 % en 2008 à 0,7 % en 2009.

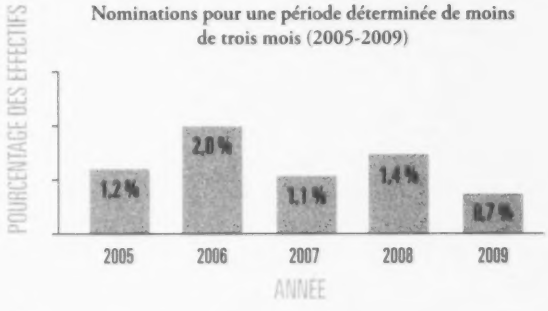
Le graphique D.3 montre que le pourcentage de nominations à un poste occasionnel continue de baisser, de presque la moitié de ce qu'il était en 2006, ce qui indique une transition vers des pratiques d'embauche plus stables.

GRAPHIQUES D *Nominations pour une période déterminée et nominations à un poste occasionnel*

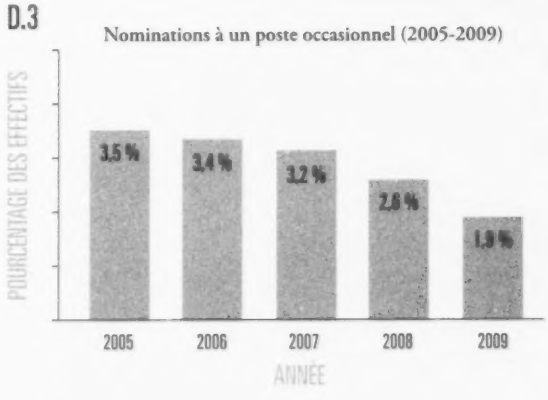
D.1



D.2



D.3



NOMINATIONS POUR UNE PÉRIODE DÉTERMINÉE DE PLUS DE DEUX ANS

En 2008, la GCC a adopté une mesure concertée visant à réduire le nombre de nominations pour une période déterminée de plus de deux ans (voir le tableau H), 64 % desquelles touchent le personnel navigant. Sur l'ensemble des effectifs nommés pour une période déterminée, le pourcentage de nominations de plus de deux ans est passé de 12,6 à 25,9 %, une hausse attribuable à la hausse du nombre d'employés navigants nommés pour plus de deux ans et à la baisse du nombre de nominations pour une période déterminée. Les mesures de dotation permanente devraient permettre de réduire considérablement le nombre d'employés navigants nommés pour plus de deux ans. La GCC continuera de suivre l'évolution des nominations pour une période déterminée de plus de deux ans dans le cadre de ses efforts continus pour stabiliser ses effectifs.

TABLEAU H *Nominations pour une période déterminée de plus de deux ans*

ANNÉE	À TERRE	EN MER	NOMBRE DE NOMINATIONS POUR UNE PÉRIODE DÉTERMINÉE DE PLUS DE DEUX ANS	NOMBRE TOTAL DE NOMINATIONS POUR UNE PÉRIODE DÉTERMINÉE	POURCENTAGE
2008	22	38	61	485	12,6 %
2009	20	85	85	328	25,9 %

Nota : *Les données avant 2008 ne sont pas disponibles.*

BESOINS SUPPLÉMENTAIRES

Le tableau I montre les effectifs supplémentaires dont la GCC aura besoin pour satisfaire aux pressions de la demande de services plus étendus, et plus précisément en ce qui concerne l'achat de nouveaux navires et de navires de rechange nécessitera des ressources humaines additionnelles au cours des prochaines années pour superviser l'achat des navires, gérer les projets d'achat de navires et pour doter les nouveaux navires du personnel nécessaire et les entretenir une fois qu'ils auront été livrés. Il faudra, pour la Direction des grands projets de l'État et le bureau du sous-commissaire nouvellement nommé pour superviser l'achat de navires, 50 employés supplémentaires d'ici 2014.

TABLEAU I *Besoins supplémentaires*

GROUPE PROFESSIONNEL	DÉPARTS PRÉVUS	BESOINS SUPPLÉMENTAIRES	TOTAL
SC	323	30	353
SO	262	40	302
EN	23	37	60
GT	112	14	126
TT	1	19	20
Total	721	140	861

La GCC songe à créer des postes permanents supplémentaires pour les projets d'immobilisations. Les titulaires de ces postes se chargeraient de l'acquisition de petits navires et d'embarcations, ainsi que de l'entretien, des réparations et de l'achat de biens à terre. De plus amples détails seront présentés dans le *Plan stratégique des ressources humaines de 2011-2014.*

SOMMAIRE DES BESOINS PROJETÉS POUR LES CINQ PROCHAINES ANNÉES

En raison de ces besoins supplémentaires et des taux d'attrition prévus, il faudra 1 471 employés d'ici 2014 pour remplacer les employés qui prennent leur retraite et pour pourvoir à de nouveaux postes. Parmi ces employés, 61 % font partie des cinq groupes à risque. L'identification de bassins suffisants d'où tirer des candidats qualifiés pour ces groupes sera un défi constant.

REPRÉSENTATION DES LANGUES OFFICIELLES

En tant qu'institution nationale au service de tous les Canadiens, la GCC a besoin d'effectifs bilingues. En 2009, environ 22 % des employés de la GCC ont déclaré que le français était leur langue maternelle, contre 78 % pour l'anglais. Ce rapport est conforme aux données des dernières années. En 2009, la GCC a connu le plus haut pourcentage d'employés satisfaisant au profil linguistique de leur poste (voir le tableau J) de son histoire, ce qui démontre que les efforts déployés par l'organisation pour recruter des candidats bilingues et pour offrir de la formation linguistique ont une issue favorable. Nous continuerons de chercher des candidats bilingues qualifiés pour des postes navigants et techniques, et nous nous efforcerons d'attirer d'autres instructeurs bilingues pour le Collège de la Garde côtière canadienne.

TABLEAU J *Titulaires qui satisfont aux exigences de leur poste bilingue*

ANNÉE	POSTES BILINGUES	NOMBRE DE TITULAIRES QUI SATISFONT AUX EXIGENCES LINGUISTIQUES LIÉES À LEUR POSTE	POURCENTAGE DE TITULAIRES QUI SATISFONT AUX EXIGENCES LINGUISTIQUES LIÉES À LEUR POSTE
2005	724	637	88 %
2006	715	648	91 %
2007	736	685	93 %
2008	730	679	92 %
2009	741	715	96 %

ÉQUITÉ EN MATIÈRE D'EMPLOI

La *Loi sur l'équité en matière d'emploi* (1995) a donné l'élan à un effort national visant à combler la sous-représentation de certains groupes dans la main-d'œuvre canadienne. Quatre groupes ont ainsi été identifiés comme étant sous-représentés à la fonction publique fédérale, soit les femmes, les Autochtones, les personnes handicapées et les membres des minorités visibles.

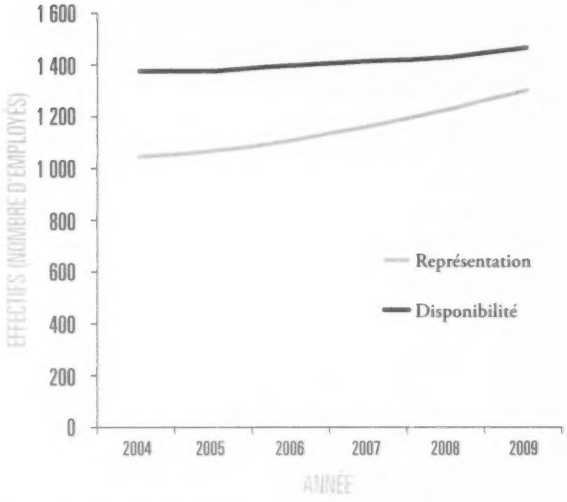
En 2003, la Commission canadienne des droits de la personne a vérifié la conformité du MPO aux principes d'équité en matière d'emploi (ÉE). Il en a résulté le *Plan d'action de la gestion pour l'équité en matière d'emploi* (PAG ÉE) *de 2004-2007 du MPO* et le plus récent *PAG ÉE de 2008-2011 du MPO*, lesquels établissent les lacunes sur le plan de l'équité en matière d'emploi, les obstacles potentiels à la réduction des lacunes et les mesures à prendre pour supprimer ces obstacles.

En tant que co-champion de l'équité en matière d'emploi pour le MPO et que champion du Comité des champions et des présidents des minorités visibles, le commissaire de la GCC joue un rôle de premier plan dans l'atteinte de nos objectifs d'équité en matière d'emploi. Depuis 2004, la lacune nationale globale de la GCC en matière d'ÉE a été réduite de 58 % malgré les estimations de disponibilité des effectifs (DE)[8] en hausse. Cette situation est principalement attribuable à une baisse de 85 % de la lacune nationale en ÉE pour les femmes, de 255 en 2004 à 39 en 2009.

En 2009, la GCC a créé et mis en œuvre le bulletin du PAG ÉE (voir l'annexe C), qui démontre que nous réduisons les obstacles auxquels se butent les membres des groupes visés par l'ÉE. La GCC reconnaît que le recrutement de membres des groupes visés et leur mise en valeur dans le matériel promotionnel constituent une très bonne occasion d'accroître la représentation globale. Grâce à ces pratiques, environ 30 % de nos effectifs se sont déclarés membres d'un groupe visé par l'ÉE.

La GCC a accru la représentation nationale globale (voir le graphique E) d'en moyenne 5 % chaque année depuis cinq ans. Avec l'appui de notre commissaire et de nos effectifs, nous continuerons d'améliorer la représentation de tous les groupes, en portant une attention particulière aux personnes handicapées et aux membres des minorités visibles.

GRAPHIQUE E *Tendances nationales sur le plan de l'équité en matière d'emploi*



Il est important de noter que les nombres relatifs à la représentation sont fondés sur le nombre d'employés qui ont rempli un formulaire de déclaration volontaire. Comme cette déclaration est volontaire, la GCC pourrait avoir une représentation plus élevée que celle indiquée. La promotion des mesures de déclaration volontaire et de sensibilisation à l'égard des groupes visés par l'ÉE se poursuivra afin de s'assurer que les nombres de la GCC sont une juste mesure de représentation.

Le graphique F montre le pourcentage d'employés de la GCC qui ont déclaré être membres d'un groupe visé par

[8] La disponibilité des effectifs (DE) est une mesure qui détermine le pourcentage de membres des groupes visés par l'équité en matière d'emploi qui travaillent dans un groupe professionnel donné. Il importe de noter que ces nombres ne tiennent pas compte des occasions d'embauche organisationnelles.

NOMINATIONS POUR UNE PÉRIODE DÉTERMINÉE DE PLUS DE DEUX ANS

En 2008, la GCC a adopté une mesure concertée visant à réduire le nombre de nominations pour une période déterminée de plus de deux ans (voir le tableau H), 64 % desquelles touchent le personnel navigant. Sur l'ensemble des effectifs nommés pour une période déterminée, le pourcentage de nominations de plus de deux ans est passé de 12,6 à 25,9 %, une hausse attribuable à la hausse du nombre d'employés navigants nommés pour plus de deux ans et à la baisse du nombre de nominations pour une période déterminée. Les mesures de dotation permanente devraient permettre de réduire considérablement le nombre d'employés navigants nommés pour plus de deux ans. La GCC continuera de suivre l'évolution des nominations pour une période déterminée de plus de deux ans dans le cadre de ses efforts continus pour stabiliser ses effectifs.

Nominations pour une période déterminée de plus de deux ans

ANNÉE	À TERRE	EN MER	NOMBRE DE NOMINATIONS POUR UNE PÉRIODE DÉTERMINÉE DE PLUS DE DEUX ANS	NOMBRE TOTAL DE NOMINATIONS POUR UNE PÉRIODE DÉTERMINÉE	POURCENTAGE
2008	22	39	61	485	12,6 %
2009	20	65	85	328	25,9 %

Nota : Les données avant 2008 ne sont pas disponibles.

BESOINS SUPPLÉMENTAIRES

Le tableau I montre les effectifs supplémentaires dont la GCC aura besoin pour satisfaire aux pressions de la demande de services plus étendus, et plus précisément en ce qui concerne l'achat de nouveaux navires et de navires de rechange nécessitera des ressources humaines additionnelles au cours des prochaines années pour superviser l'achat des navires, gérer les projets d'achat de navires et pour doter les nouveaux navires du personnel nécessaire et les entretenir une fois qu'ils auront été livrés. Il faudra, pour la Direction des grands projets de l'État et le bureau du sous-commissaire nouvellement nommé pour superviser l'achat de navires, 50 employés supplémentaires d'ici 2014.

Besoins supplémentaires

GROUPE PROFESSIONNEL	DÉPARTS PRÉVUS	BESOINS SUPPLÉMENTAIRES	TOTAL
SC	323	30	353
SO	262	40	302
EN	23	37	60
GT	112	14	126
TI	1	19	20
Total	721	140	861

La GCC songe à créer des postes permanents supplémentaires pour les projets d'immobilisations. Les titulaires de ces postes se chargeraient de l'acquisition de petits navires et d'embarcations, ainsi que de l'entretien, des réparations et de l'achat de biens à terre. De plus amples détails seront présentés dans le *Plan stratégique des ressources humaines de 2011-2014*.

SOMMAIRE DES BESOINS PROJETÉS POUR LES CINQ PROCHAINES ANNÉES

En raison de ces besoins supplémentaires et des taux d'attrition prévus, il faudra 1 471 employés d'ici 2014 pour remplacer les employés qui prennent leur retraite et pour pourvoir à de nouveaux postes. Parmi ces employés, 61 % font partie des cinq groupes à risque. L'identification de bassins suffisants d'où tirer des candidats qualifiés pour ces groupes sera un défi constant.

REPRÉSENTATION DES LANGUES OFFICIELLES

En tant qu'institution nationale au service de tous les Canadiens, la GCC a besoin d'effectifs bilingues. En 2009, environ 22 % des employés de la GCC ont déclaré que le français était leur langue maternelle, contre 78 % pour l'anglais. Ce rapport est conforme aux données des dernières années. En 2009, la GCC a connu le plus haut pourcentage d'employés satisfaisant au profil linguistique de leur poste (voir le tableau J) de son histoire, ce qui démontre que les efforts déployés par l'organisation pour recruter des candidats bilingues et pour offrir de la formation linguistique ont une issue favorable. Nous continuerons de chercher des candidats bilingues qualifiés pour des postes navigants et techniques, et nous nous efforcerons d'attirer d'autres instructeurs bilingues pour le Collège de la Garde côtière canadienne.

Titulaires qui satisfont aux exigences de leur poste bilingue

ANNÉE	POSTES BILINGUES	NOMBRE DE TITULAIRES QUI SATISFONT AUX EXIGENCES LINGUISTIQUES LIÉES À LEUR POSTE	POURCENTAGE DE TITULAIRES QUI SATISFONT AUX EXIGENCES LINGUISTIQUES LIÉES À LEUR POSTE
2005	724	637	88 %
2006	715	648	91 %
2007	735	685	93 %
2008	739	679	92 %
2009	741	715	96 %

ÉQUITÉ EN MATIÈRE D'EMPLOI

La *Loi sur l'équité en matière d'emploi* (1995) a donné l'élan à un effort national visant à combler la sous-représentation de certains groupes dans la main-d'œuvre canadienne. Quatre groupes ont ainsi été identifiés comme étant sous-représentés à la fonction publique fédérale, soit les femmes, les Autochtones, les personnes handicapées et les membres des minorités visibles.

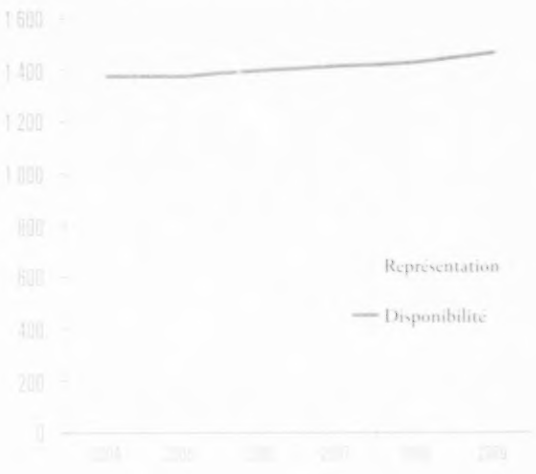
En 2003, la Commission canadienne des droits de la personne a vérifié la conformité du MPO aux principes d'équité en matière d'emploi (ÉE). Il en a résulté le *Plan d'action de la gestion pour l'équité en matière d'emploi* (PAG ÉE) *de 2004-2007 du MPO* et le plus récent *PAG EE de 2008-2011 du MPO*, lesquels établissent les lacunes sur le plan de l'équité en matière d'emploi, les obstacles potentiels à la réduction des lacunes et les mesures à prendre pour supprimer ces obstacles.

En tant que co-champion de l'équité en matière d'emploi pour le MPO et que champion du Comité des champions et des présidents des minorités visibles, le commissaire de la GCC joue un rôle de premier plan dans l'atteinte de nos objectifs d'équité en matière d'emploi. Depuis 2004, la lacune nationale globale de la GCC en matière d'ÉE a été réduite de 58 % malgré les estimations de disponibilité des effectifs (DE) en hausse. Cette situation est principalement attribuable à une baisse de 85 % de la lacune nationale en ÉE pour les femmes, de 255 en 2004 à 39 en 2009.

En 2009, la GCC a créé et mis en œuvre le bulletin du PAG ÉE (voir l'annexe C), qui démontre que nous réduisons les obstacles auxquels se butent les membres des groupes visés par l'ÉE. La GCC reconnaît que le recrutement de membres des groupes visés et leur mise en valeur dans le matériel promotionnel constituent une très bonne occasion d'accroître la représentation globale. Grâce à ces pratiques, environ 30 % de nos effectifs se sont déclarés membres d'un groupe visé par l'ÉE.

La GCC a accru la représentation nationale globale (voir le graphique E) d'en moyenne 5 % chaque année depuis cinq ans. Avec l'appui de notre commissaire et de nos effectifs, nous continuerons d'améliorer la représentation de tous les groupes, en portant une attention particulière aux personnes handicapées et aux membres des minorités visibles.

Tendances nationales sur le plan de l'équité en matière d'emploi

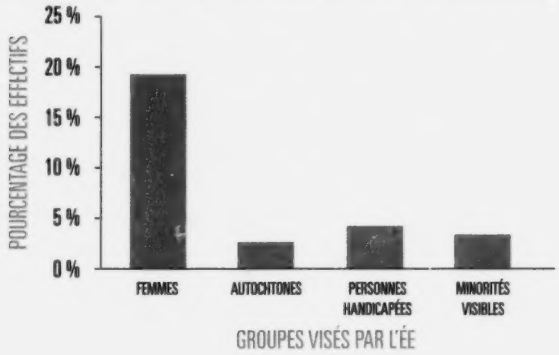


Il est important de noter que les nombres relatifs à la représentation sont fondés sur le nombre d'employés qui ont rempli un formulaire de déclaration volontaire. Comme cette déclaration est volontaire, la GCC pourrait avoir une représentation plus élevée que celle indiquée. La promotion des mesures de déclaration volontaire et de sensibilisation à l'égard des groupes visés par l'ÉE se poursuivra afin de s'assurer que les nombres de la GCC sont une juste mesure de représentation.

Le graphique F montre le pourcentage d'employés de la GCC qui ont déclaré être membres d'un groupe visé par

l'ÉE. Au 30 septembre 2009, 19,4 % des employés de la GCC étaient des femmes, 2,8 % des Autochtones, 4,4 % des personnes handicapées et 2,8 % des membres des minorités visibles.

GRAPHIQUE F *Employés ayant fait une déclaration volontaire*

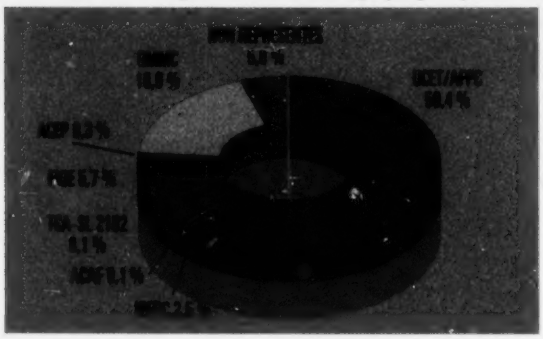


Nota : *Le pourcentage d'effectifs se rapporte aux employés ayant fait une déclaration volontaire et ne comprend que les employés saisonniers et les employés nommés pour une période indéterminée ou pour une période déterminée (de plus de trois mois).*

SYNDICATS

Nos effectifs sont représentés par sept syndicats, soit l'Union canadienne des employés des transports (UCET), une composante de l'Alliance de la Fonction publique du Canada (AFPC), la Guilde de la marine marchande du Canada (GMMC), les Travailleurs et travailleuses canadien(ne)s de l'automobile (TCA – Section locale 2182), la Fraternité internationale des ouvriers en électricité (FIOE), l'Institut professionnel de la fonction publique du Canada (IPFPC), l'Association canadienne des employés professionnels (ACEP) et l'Association canadienne des agents financiers (ACAF).

GRAPHIQUE G *Représentation des employés par syndicat*



Environ 78 % des effectifs de la GCC sont représentés par l'UCET/AFPC (incluant les membres d'équipage de navire) ou la GMMC (incluant les officiers et les officières de navire). Le graphique G présente le pourcentage de représentation des employés par syndicat.

L'établissement et le maintien de bonnes relations de travail avec ces syndicats sont essentiels à nos opérations. Le Comité de consultation syndicale-patronale de la GCC, un organisme de direction, se réunit régulièrement pour tenir des consultations sur les relations de travail. La GCC demeure déterminée à collaborer avec les syndicats, de manière formelle et informelle, afin de régler les problèmes et de résoudre les conflits et les griefs.

Bien qu'une communication efficace avec les sept syndicats représente un défi constant, elle apporte des résultats considérables. Entre autres exemples, la nouvelle convention collective des officiers de navire contient des dispositions relatives à un taux horaire commun pour tous les systèmes d'armement en équipage, à compter du 1er avril 2010. Ce changement supprimera un obstacle quant à l'attrait de SO pour des affectations par rotation à terre et des nominations intérimaires à des postes de gestion à terre.

RÉSUMÉ

Comme dans les plans précédents, le recrutement sera un de nos plus grands défis. Un nombre croissant d'employés expérimentés seront admissibles à la retraite, des membres d'équipage et des employés d'entretien devront être embauchés pour les nouveaux navires et la demande relative à nos services est en hausse.

Nous savons que nous perdrons sous peu une expérience et un savoir collectif de grande valeur, mais même ce roulement d'employés peut créer des occasions. Nous nous efforcerons d'améliorer notre capacité en matière de bilinguisme et la diversité de nos effectifs par l'entremise d'un recrutement ciblé. De pair avec nos mesures de perfectionnement, nous nous assurerons d'avoir en place des effectifs qualifiés pouvant réaliser notre mandat.

Ce Plan nous aidera à intégrer la planification du recrutement, la planification de la relève et les stratégies de formation de manière à pallier le haut niveau d'attrition qui est à prévoir. Nous atténuerons également les pressions particulières liées aux cinq groupes professionnels le plus à risque.

STRATÉGIES DES RESSOURCES HUMAINES DE LA GCC POUR 2010-2013

Cette année, nous avons peaufiné nos stratégies de ressources humaines, passant du même fait de quatre à trois stratégies. Reconnaissant que les efforts déployés pour recruter les bonnes personnes et les maintenir en poste vont de pair avec notre engagement à l'égard d'une représentation de la population canadienne, nous avons intégré l'équité en matière d'emploi aux mesures de recrutement et de maintien en poste. Nos stratégies sont les suivantes :

1. **DES EFFECTIFS QUALIFIÉS ET REPRÉSENTATIFS**
2. **LE PERFECTIONNEMENT ET LE SOUTIEN DES EFFECTIFS**
3. **UNE GESTION JUSTE ET EFFICACE**

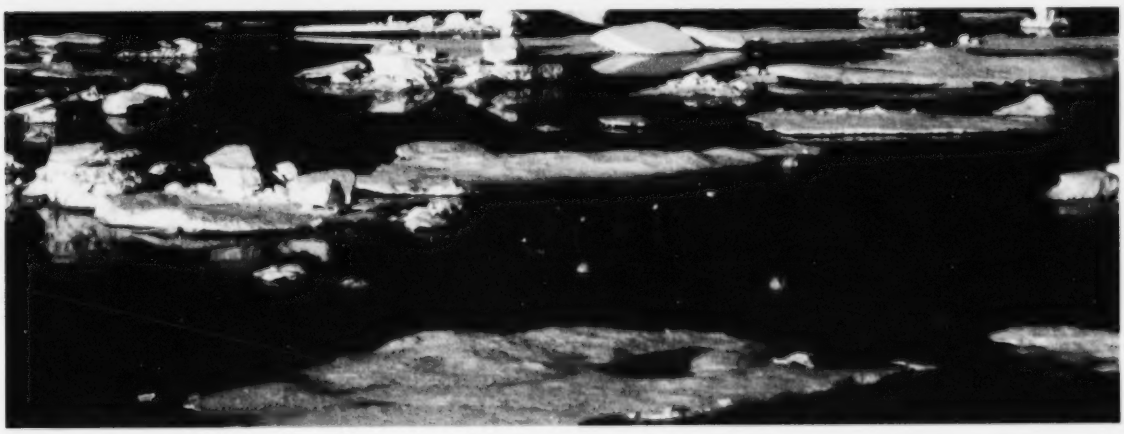
Des tableaux d'engagements mettant en valeur les actions mesurables à accomplir ont été ajoutés à chaque stratégie. Ceux qui touchent les défis soulevés dans le Rapport du vérificateur général de 2007 portent l'acronyme « BVG ». Les engagements liés à la révision des services votés 2006 de la GCC portent la mention « services votés », et ceux liés au sondage auprès des fonctionnaires fédéraux portent la mention « SAFF ». Les engagements liés au *Plan d'action de la gestion pour l'équité en matière d'emploi* (PAG ÉE) *de 2008-2011 du MPO* portent la mention « *PAG ÉE 2008-2011 du MPO* ».

La GCC se bute à un ensemble de défis particuliers en matière de gestion des ressources humaines et de planification de la relève pour le personnel navigant.

Les membres du personnel navigant doivent satisfaire à des exigences professionnelles en obtenant une certification leur permettant d'occuper un poste en mer. Pour pouvoir naviguer, les navires de la GCC doivent répondre à une norme juridique relative aux brevets et aux certificats des effectifs.

Nombre d'employés navigants sont actuellement ou seront sous peu admissibles à la retraite. Outre la perte prévue d'un certain nombre d'employés qualifiés attribuable à la retraite, d'autres organisations font du maraudage pour recruter du personnel navigant, ce qui exerce une pression additionnelle sur la planification des ressources humaines. Pour combler les pénuries prochaines d'employés navigants brevetés, la direction de la Flotte met en œuvre le Programme de certification des membres d'équipage de navire.

En vue d'expliquer ces défis, le Plan comprend cette année une nouvelle section, *Une fenêtre sur le monde de la navigation*, qui illustre les défis opérationnels complexes en matière de ressources humaines qui touchent les SO et les SC et qui met en valeur les stratégies que la direction de la Flotte mettra en œuvre pour atténuer les contraintes qui s'y rattachent.



l'ÉE. Au 30 septembre 2009, 19,4 % des employés de la GCC étaient des femmes, 2,8 % des Autochtones, 4,4 % des personnes handicapées et 2,8 % des membres des minorités visibles.

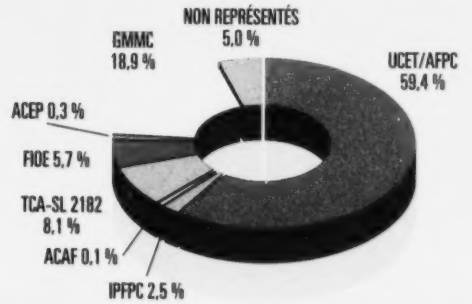
Employés ayant fait une déclaration volontaire

Nota : *Le pourcentage d'effectifs se rapporte aux employés ayant fait une déclaration volontaire et ne comprend que les employés saisonniers et les employés nommés pour une période indéterminée ou pour une période déterminée (de plus de trois mois).*

SYNDICATS

Nos effectifs sont représentés par sept syndicats, soit l'Union canadienne des employés des transports (UCET), une composante de l'Alliance de la Fonction publique du Canada (AFPC), la Guilde de la marine marchande du Canada (GMMC), les Travailleurs et travailleuses canadien(ne)s de l'automobile (TCA – Section locale 2182), la Fraternité internationale des ouvriers en électricité (FIOE), l'Institut professionnel de la fonction publique du Canada (IPFPC), l'Association canadienne des employés professionnels (ACEP) et l'Association canadienne des agents financiers (ACAF).

Représentation des employés par syndicat



Environ 78 % des effectifs de la GCC sont représentés par l'UCET/AFPC (incluant les membres d'équipage de navire) ou la GMMC (incluant les officiers et les officières de navire). Le graphique G présente le pourcentage de représentation des employés par syndicat.

L'établissement et le maintien de bonnes relations de travail avec ces syndicats sont essentiels à nos opérations. Le Comité de consultation syndicale-patronale de la GCC, un organisme de direction, se réunit régulièrement pour tenir des consultations sur les relations de travail. La GCC demeure déterminée à collaborer avec les syndicats, de manière formelle et informelle, afin de régler les problèmes et de résoudre les conflits et les griefs.

Bien qu'une communication efficace avec les sept syndicats représente un défi constant, elle apporte des résultats considérables. Entre autres exemples, la nouvelle convention collective des officiers de navire contient des dispositions relatives à un taux horaire commun pour tous les systèmes d'armement en équipage, à compter du 1er avril 2010. Ce changement supprimera un obstacle quant à l'attrait de SO pour des affectations par rotation à terre et des nominations intérimaires à des postes de gestion à terre.

RÉSUMÉ

Comme dans les plans précédents, le recrutement sera un de nos plus grands défis. Un nombre croissant d'employés expérimentés seront admissibles à la retraite, des membres d'équipage et des employés d'entretien devront être embauchés pour les nouveaux navires et la demande relative à nos services est en hausse.

Nous savons que nous perdrons sous peu une expérience et un savoir collectif de grande valeur, mais même ce roulement d'employés peut créer des occasions. Nous nous efforcerons d'améliorer notre capacité en matière de bilinguisme et la diversité de nos effectifs par l'entremise d'un recrutement ciblé. De pair avec nos mesures de perfectionnement, nous nous assurerons d'avoir en place des effectifs qualifiés pouvant réaliser notre mandat.

Ce Plan nous aidera à intégrer la planification du recrutement, la planification de la relève et les stratégies de formation de manière à pallier le haut niveau d'attrition qui est à prévoir. Nous atténuerons également les pressions particulières liées aux cinq groupes professionnels le plus à risque.

Cette année, nous avons peaufiné nos stratégies de ressources humaines, passant du même fait de quatre à trois stratégies. Reconnaissant que les efforts déployés pour recruter les bonnes personnes et les maintenir en poste vont de pair avec notre engagement à l'égard d'une représentation de la population canadienne, nous avons intégré l'équité en matière d'emploi aux mesures de recrutement et de maintien en poste. Nos stratégies sont les suivantes :

1. **DES EFFECTIFS QUALIFIÉS ET REPRÉSENTATIFS**
2. **LE PERFECTIONNEMENT ET LE SOUTIEN DES EFFECTIFS**
3. **UNE GESTION JUSTE ET EFFICACE**

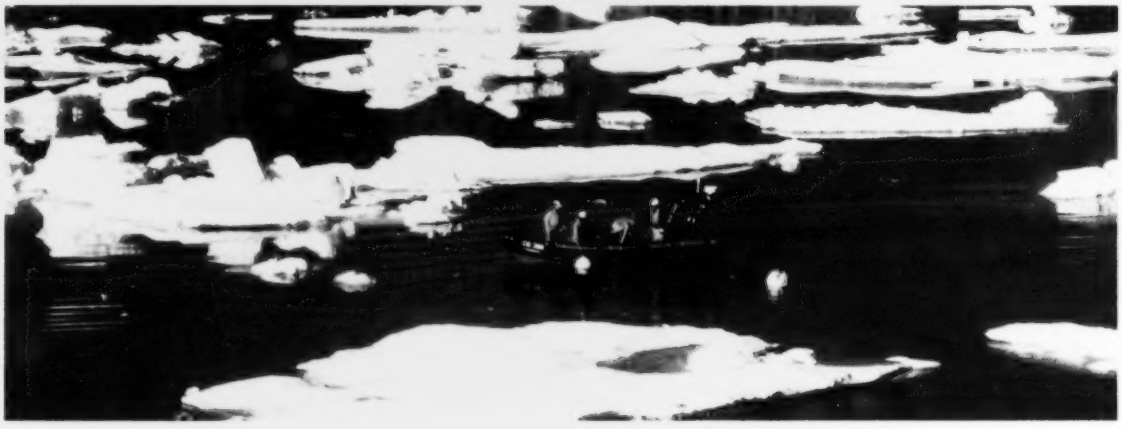
Des tableaux d'engagements mettant en valeur les actions mesurables à accomplir ont été ajoutés à chaque stratégie. Ceux qui touchent les défis soulevés dans le Rapport du vérificateur général de 2007 portent l'acronyme « BVG ». Les engagements liés à la révision des services votés 2006 de la GCC portent la mention « services votés », et ceux liés au Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux portent la mention « SAFF ». Les engagements liés au *Plan d'action de la gestion pour l'équité en matière d'emploi* (PAG ÉE) *de 2008-2011 du MPO* portent la mention « *PAG ÉE 2008-2011 du MPO* ».

La GCC se bute à un ensemble de défis particuliers en matière de gestion des ressources humaines et de planification de la relève pour le personnel navigant.

Les membres du personnel navigant doivent satisfaire à des exigences professionnelles en obtenant une certification leur permettant d'occuper un poste en mer. Pour pouvoir naviguer, les navires de la GCC doivent répondre à une norme juridique relative aux brevets et aux certificats des effectifs.

Nombre d'employés navigants sont actuellement ou seront sous peu admissibles à la retraite. Outre la perte prévue d'un certain nombre d'employés qualifiés attribuable à la retraite, d'autres organisations font du maraudage pour recruter du personnel navigant, ce qui exerce une pression additionnelle sur la planification des ressources humaines. Pour combler les pénuries prochaines d'employés navigants brevetés, la direction de la Flotte met en œuvre le Programme de certification des membres d'équipage de navire.

En vue d'expliquer ces défis, le Plan comprend cette année une nouvelle section, *Une fenêtre sur le monde de la navigation*, qui illustre les défis opérationnels complexes en matière de ressources humaines qui touchent les SO et les SC et qui met en valeur les stratégies que la direction de la Flotte mettra en œuvre pour atténuer les contraintes qui s'y rattachent.



UNE FENÊTRE SUR LE MONDE DE LA NAVIGATION

Tout au long de ce Plan, nous avons mentionné certains aspects de l'élément navigant des effectifs de la Garde côtière canadienne (GCC). Cette fenêtre s'ouvre sur plusieurs de ces éléments et les intègrent sous forme d'exemple de considérations opérationnelles relatives aux ressources humaines de la Flotte.

Le personnel navigant (officiers de navire et équipage de navires) représente 51 % de l'ensemble des effectifs de la GCC. Les professions de bord et le contexte opérationnel dans lequel évoluent les gens en mer sont très différents de ceux que connaît le personnel à terre de la GCC. Comme les opérations de la Flotte sont menées tous les jours 24 heures sur 24, il faut utiliser différents systèmes d'armement en équipage fondés sur des variations de moyennes d'heures pour s'assurer que le personnel navigant travaille environ 40 heures par semaine. Les navires restent en mer pendant de longues périodes; le travail est ardu et bien souvent effectué dans des conditions physiques difficiles. En outre, bien que le travail en mer ait principalement été une affaire d'hommes, nous nous efforçons de recruter davantage de femmes pour des postes en mer. Le tableau ci-dessous montre les données démographiques de la GCC en date du 1er avril 2009.

TABLEAU K *Données démographiques nationales des officiers de navire et des membres d'équipage de navire en date du 1er avril 2009*

GROUPE	NOMBRE D'EMPLOYÉS	NOMBRE DE FEMMES	ÂGE MOYEN (FEMMES)	NOMBRE D'HOMMES	ÂGE MOYEN (HOMMES)
Équipage de navires	1 675	180	41	1 495	46
Officiers de navire	876	66	36	810	46

Bien qu'intéressantes, ces données démographiques ne reflètent pas les défis opérationnels en matière de ressources humaines auxquels nous nous butons sur le plan du recrutement, de l'avancement et du maintien en effectif. Les raisons de ces défis sont particulières à notre environnement réglementaire unique et aux réalités de la navigation.

CONTEXTE DE LA RÉGLEMENTATION

Le personnel navigant doit satisfaire à des exigences en matière de compétences professionnelles (brevets), conformément au Règlement sur le personnel maritime établi en vertu de la *Loi de 2001 sur la marine marchande du Canada*. Ces exigences sont fondées sur les conventions internationales adoptées par l'Organisation maritime internationale (OMI), dont le Canada est un pays signataire. Par l'entremise des politiques de la Flotte de la GCC, nous sommes déterminés à respecter et même dépasser les exigences des conventions internationales et de Transports Canada en ce qui concerne la certification professionnelle et la formation technique. En 2007, Transports Canada a considérablement révisé le *Règlement sur le personnel maritime*.

En 2009, des profils d'équipage de navires (PEN) de la GCC ont été élaborés et mis en œuvre dans l'ensemble de la Flotte. Ces profils officiels intègrent les exigences du *Règlement sur l'armement en hommes en vue de la sécurité* de Transports Canada eu égard à la certification minimale et à la formation technique, en plus de l'exigence de la Flotte relative à l'expérience pertinente. Ainsi, contrairement à la plupart des situations qui surviennent dans un bureau, si un employé navigant est incapable de se présenter au travail, l'employé qui le remplace doit également être qualifié conformément au PEN avant que le navire puisse prendre le large. Cette recherche d'employés de remplacement qualifiés et expérimentés à court préavis représente un défi courant.

En général, nos opérations en mer sont effectuées à longueur d'année, mais elles varient selon la période de l'année, en raison des conditions climatiques et de la nécessité de retirer des navires pour un entretien planifié ou des réparations imprévues. C'est pour ces raisons et pour d'autres raisons connexes que la direction de la Flotte se prévaut des flexibilités que permettent l'embauche d'employés occasionnels et d'employés nommés pour une période déterminée et les affectations intérimaires.

DONNÉES DÉMOGRAPHIQUES RELATIVES AUX BREVETS

La direction de la Flotte respecte, pour son personnel navigant, les mêmes principes des ressources humaines que ceux qui s'appliquent au personnel à terre. Toutefois, en raison des contraintes opérationnelles associées au travail en mer, nous devons avoir un regard différent, tout en respectant l'intention et l'esprit des politiques et des initiatives en matière de ressources humaines.

Un autre des aspects qui distingue le monde de la navigation est le fait que la certification et l'avancement sont fonction de l'expérience accumulée (temps de mer) et de la réussite d'examens qui font partie du cheminement de carrière d'un marin professionnel. Cette situation diffère de celle des postes professionnels à terre, comme un scientifique qui doit tout d'abord obtenir un agrément professionnel (B. Sc., M. Sc. ou Ph. D.) avant d'être admissible à un poste.

Une fois diplômé du Collège de la Garde côtière canadienne avec un brevet de premier échelon, il faut généralement compter huit années pour cumuler le nombre total de mois en mer requis, en plus de réussir une série d'examens, pour obtenir un brevet de capitaine au long cours ou d'officier mécanicien de première classe.

Compte tenu de ce long laps de temps, il est essentiel de garder un œil sur les données démographiques de nos brevets, qui sont essentiels au respect des exigences réglementaires pour chaque poste d'officier à bord. L'analyse de ces données représente plus qu'une estimation de l'attrition en fonction de l'âge et du nombre d'années de service d'un officier, comme nous le verrons dans l'exemple qui suit. Nous devons donc examiner nos exigences actuelles et futures en ce qui concerne les brevets, en tenant compte de notre inventaire existant, et évaluer les possibilités d'obtenir des brevets de plus haut niveau pour atteindre ces prévisions. Si nous ne disposons pas des brevets requis, il sera impossible de naviguer en toute légalité.

EXEMPLE D'UN ENJEU OPÉRATIONNEL EN MATIÈRE DE RESSOURCES HUMAINES – BREVET D'OFFICIER MÉCANICIEN DE TROISIÈME CLASSE

Le brevet d'officier mécanicien de premier échelon est dit de quatrième classe. Il s'agit du brevet que les officiers mécaniciens obtiennent lorsqu'ils ont terminé le programme de quatre ans au Collège de la Garde côtière canadienne. Pour obtenir un poste de niveau supérieur sur un plus gros navire, où la puissance, les complexités et la diversité des machines et autres systèmes sont accrues, il faut une certification supérieure, c'est-à-dire de troisième, deuxième et première classes.

Chaque région doit s'assurer d'avoir un nombre suffisant d'officiers qualifiés et compétents pour satisfaire aux exigences de certification comme élément des navires exploités et des postes sur chaque navire, conformément aux PFN. Compte tenu du temps nécessaire pour obtenir les brevets de plus haut niveau requis pour gravir les échelons hiérarchiques, ces besoins doivent faire l'objet de prévisions sur plusieurs années.

Nous commencerons avec un bref aperçu de la disponibilité actuelle des brevets d'officier mécanicien et des exigences qui s'y rattachent pour deux régions, puis nous examinerons les données démographiques.

Les tableaux L et M présentent l'écart cumulatif net entre le nombre de brevets d'officiers mécaniciens disponibles à ce niveau et le nombre de brevets requis. En fait, les tableaux indiquent que nombre de nos officiers mécaniciens détiennent un brevet de niveau plus élevé que celui requis pour leur poste. Étant donné qu'un brevet de niveau supérieur satisfait l'exigence pour un brevet de niveau inférieur, le nombre apparaissant dans le coin inférieur droit du tableau – écart cumulatif net – indique si la région a un nombre suffisant de brevets pour répondre aux exigences impératives de la *Loi sur la marine marchande du Canada*. Le tableau L montre que la région du Québec compte 15 brevets de première classe et en a besoin de huit, d'où un surplus de sept. Elle a besoin de neuf brevets de deuxième classe, et en compte 24. Le surplus net est donc la somme de brevets de première et deuxième classes moins la somme de brevets de première et deuxième classes disponibles, soit 22. La région a besoin de huit brevets de troisième classe et en compte douze. Le surplus net passe donc à 26. Toutefois, la région a besoin de 38 brevets de quatrième classe, mais n'en compte que 19. Étant donné que nombre des officiers mécaniciens qui occupent un poste nécessitant un brevet de quatrième classe possèdent un brevet de troisième classe (ou de niveau supérieur), le surplus net de sept semble adéquat pour l'instant. Nous y reviendrons plus tard.

Le tableau M montre la même information pour la région de Terre-Neuve-et-Labrador. La tendance est semblable, sauf que dans l'ensemble, la région a un écart net de trois en raison du plus grand nombre de brevets de quatrième classe requis.

Tout au long de ce Plan, nous avons mentionné certains aspects de l'élément navigant des effectifs de la Garde côtière canadienne (GCC). Cette fenêtre s'ouvrira sur plusieurs de ces éléments et les intégrera sous forme d'exemple de considérations opérationnelles relatives aux ressources humaines de la Flotte.

Le personnel navigant (officiers de navire et équipage de navires) représente 51 % de l'ensemble des effectifs de la GCC. Les professions de bord et le contexte opérationnel dans lequel évoluent les gens de mer sont très différents de ceux que connaît le personnel à terre de la GCC. Comme les opérations de la Flotte sont menées tous les jours 24 heures sur 24, il faut utiliser différents systèmes d'armement en équipage fondés sur des variations de moyennes d'heures pour s'assurer que le personnel navigant travaille environ 40 heures par semaine. Les navires restent en mer pendant de longues périodes; le travail est ardu et bien souvent effectué dans des conditions physiques difficiles. En outre, bien que le travail en mer ait principalement été une affaire d'hommes, nous nous efforçons de recruter davantage de femmes pour des postes en mer. Le tableau ci-dessous montre les données démographiques de la GCC en date du 1er avril 2009.

Données démographiques nationales des officiers de navire et des membres d'équipage de navire en date du 1er avril 2009

GROUPE	NOMBRE D'EMPLOYÉS	NOMBRE DE FEMMES	ÂGE MOYEN (FEMMES)	NOMBRE D'HOMMES	ÂGE MOYEN (HOMMES)
Équipage de navires	1 675	180	41	1 495	46
Officiers de navire	876	66	36	810	46

Bien qu'intéressantes, ces données démographiques ne reflètent pas les défis opérationnels en matière de ressources humaines auxquels nous nous butons sur le plan du recrutement, de l'avancement et du maintien en effectif. Les raisons de ces défis sont particulières à notre environnement réglementaire unique et aux réalités de la navigation.

Le personnel navigant doit satisfaire à des exigences en matière de compétences professionnelles (brevets), conformément au Règlement sur le personnel maritime établi en vertu de la *Loi de 2001 sur la marine marchande du Canada*. Ces exigences sont fondées sur les conventions internationales adoptées par l'Organisation maritime internationale (OMI), dont le Canada est un pays signataire. Par l'entremise des politiques de la Flotte de la GCC, nous sommes déterminés à respecter et même dépasser les exigences des conventions internationales et de Transports Canada en ce qui concerne la certification professionnelle et la formation technique. En 2007, Transports Canada a considérablement révisé le *Règlement sur le personnel maritime*.

En 2009, des profils d'équipage de navires (PEN) de la GCC ont été élaborés et mis en œuvre dans l'ensemble de la Flotte. Ces profils officiels intègrent les exigences du *Règlement sur l'armement en hommes en vue de la sécurité* de Transports Canada eu égard à la certification minimale et à la formation technique, en plus de l'exigence de la Flotte relative à l'expérience pertinente. Ainsi, contrairement à la plupart des situations qui surviennent dans un bureau, si un employé navigant est incapable de se présenter au travail, l'employé qui le remplace doit également être qualifié conformément au PEN avant que le navire puisse prendre le large. Cette recherche d'employés de remplacement qualifiés et expérimentés à court préavis représente un défi courant.

En général, nos opérations en mer sont effectuées à longueur d'année, mais elles varient selon la période de l'année, en raison des conditions climatiques et de la nécessité de retirer des navires pour un entretien planifié ou des réparations imprévues. C'est pour ces raisons et pour d'autres raisons connexes que la direction de la Flotte se prévaut des flexibilités que permettent l'embauche d'employés occasionnels et d'employés nommés pour une période déterminée et les affectations intérimaires.

La direction de la Flotte respecte, pour son personnel navigant, les mêmes principes des ressources humaines que ceux qui s'appliquent au personnel à terre. Toutefois, en raison des contraintes opérationnelles associées au travail en mer, nous devons avoir un regard différent, tout en respectant l'intention et l'esprit des politiques et des initiatives en matière de ressources humaines.

Un autre des aspects qui distingue le monde de la navigation est le fait que la certification et l'avancement sont fonction de l'expérience accumulée (temps de mer) et de la réussite d'examens qui font partie du cheminement de carrière d'un marin professionnel. Cette situation diffère de celle des postes professionnels à terre, comme un scientifique qui doit tout d'abord obtenir un agrément professionnel (B. Sc., M. Sc. ou Ph. D.) avant d'être admissible à un poste.

Une fois diplômé du Collège de la Garde côtière canadienne avec un brevet de premier échelon, il faut généralement compter huit années pour cumuler le nombre total de mois en mer requis, en plus de réussir une série d'examens, pour obtenir un brevet de capitaine au long cours ou d'officier mécanicien de première classe.

Compte tenu de ce long laps de temps, il est essentiel de garder un œil sur les données démographiques de nos brevets, qui sont essentiels au respect des exigences réglementaires pour chaque poste d'officier à bord. L'analyse de ces données représente plus qu'une estimation de l'attrition en fonction de l'âge et du nombre d'années de service d'un officier, comme nous le verrons dans l'exemple qui suit. Nous devons donc examiner nos exigences actuelles et futures en ce qui concerne les brevets, en tenant compte de notre inventaire existant, et évaluer les possibilités d'obtenir des brevets de plus haut niveau pour atteindre ces prévisions. Si nous ne disposons pas des brevets requis, il sera impossible de naviguer en toute légalité.

Le brevet d'officier mécanicien de premier échelon est dit de quatrième classe. Il s'agit du brevet que les officiers mécaniciens obtiennent lorsqu'ils ont terminé le programme de quatre ans au Collège de la Garde côtière canadienne. Pour obtenir un poste de niveau supérieur sur un plus gros navire, où la puissance, les complexités et la diversité des machines et autres systèmes sont accrues, il faut une certification supérieure, c'est-à-dire de troisième, deuxième et première classes.

Chaque région doit s'assurer d'avoir un nombre suffisant d'officiers qualifiés et compétents pour satisfaire aux exigences de certification comme élément des navires exploités et des postes sur chaque navire, conformément aux PEN. Compte tenu du temps nécessaire pour obtenir les brevets de plus haut niveau requis pour gravir les échelons hiérarchiques, ces besoins doivent faire l'objet de prévisions sur plusieurs années.

Nous commencerons avec un bref aperçu de la disponibilité actuelle des brevets d'officier mécanicien et des exigences qui s'y rattachent pour deux régions, puis nous examinerons les données démographiques.

Les tableaux L et M présentent l'écart cumulatif net entre le nombre de brevets d'officiers mécaniciens disponibles à ce niveau et le nombre de brevets requis. En fait, les tableaux indiquent que nombre de nos officiers mécaniciens détiennent un brevet de niveau plus élevé que celui requis pour leur poste. Étant donné qu'un brevet de niveau supérieur satisfait l'exigence pour un brevet de niveau inférieur, le nombre apparaissant dans le coin inférieur droit du tableau – écart cumulatif net – indique si la région a un nombre suffisant de brevets pour répondre aux exigences impératives de la *Loi sur la marine marchande du Canada*. Le tableau L montre que la région du Québec compte 15 brevets de première classe et en a besoin de huit, d'où un surplus de sept. Elle a besoin de neuf brevets de deuxième classe, et en compte 24. Le surplus net est donc la somme de brevets de première et deuxième classes moins la somme de brevets de première et deuxième classes disponibles, soit 22. La région a besoin de huit brevets de troisième classe et en compte douze. Le surplus net passe donc à 26. Toutefois, la région a besoin de 38 brevets de quatrième classe, mais n'en compte que 19. Étant donné que nombre des officiers mécaniciens qui occupent un poste nécessitant un brevet de quatrième classe possèdent un brevet de troisième classe (ou de niveau supérieur), le surplus net de sept semble adéquat pour l'instant. Nous y reviendrons plus tard.

Le tableau M montre la même information pour la région de Terre-Neuve-et-Labrador. La tendance est semblable, sauf que dans l'ensemble, la région a un écart net de trois en raison du plus grand nombre de brevets de quatrième classe requis.

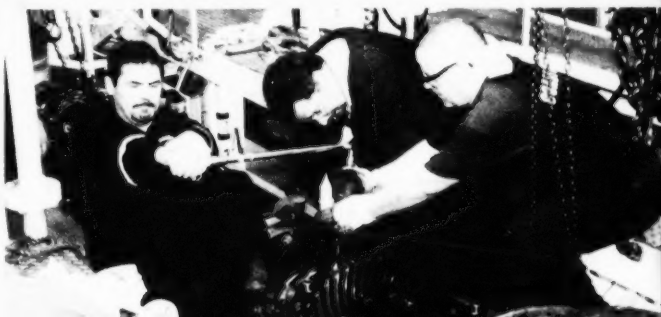


TABLEAU L *Représentation cumulative des brevets d'officiers mécaniciens – Québec*

BREVETS D'OFFICIERS MÉCANICIENS (OFFICIERS DE NAVIRE)	NOMBRE ACTUEL	NOMBRE REQUIS	SURPLUS/ÉCART (PAR BREVET)	ÉCART NET
Première classe	15	8	7	7
Deuxième classe	24	9	15	22
Troisième classe	12	8	4	26
Quatrième classe	19	38	-19	7

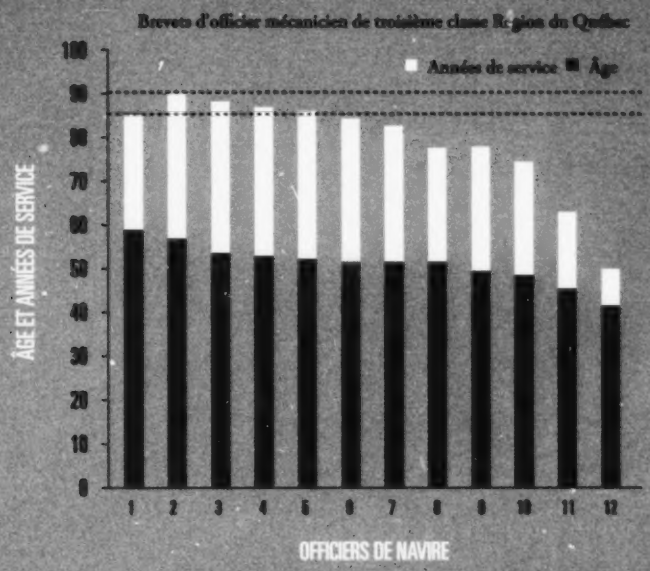
TABLEAU M *Représentation cumulative des brevets d'officiers mécaniciens – Terre-Neuve-et-Labrador*

BREVETS D'OFFICIERS MÉCANICIENS (OFFICIERS DE NAVIRE)	NOMBRE ACTUEL	NOMBRE REQUIS	SURPLUS/ÉCART (PAR BREVET)	ÉCART NET
Première classe	28	14	14	14
Deuxième classe	21	20	1	15
Troisième classe	19	11	8	23
Quatrième classe	22	48	-26	-3

Ces tableaux ne montrent toutefois que la situation actuelle et ne tiennent pas compte des données démographiques pour ces brevets (et les officiers qui les détiennent). Nous illustrerons la complexité grandissante en utilisant l'exemple des brevets de troisième classe.

La figure 1 montre les données démographiques en ce qui concerne les brevets de troisième classe dans la région du Québec. Avec un total de douze brevets, l'histogramme montre la somme de l'âge et du nombre d'années de service de chaque employé. Dans l'ensemble, le graphique présente une image logique : le nombre d'années de service et l'âge suivent la même courbe descendante. Au sein de la fonction publique, l'admissibilité à la retraite est fondée sur la somme de l'âge et du nombre d'années de service d'un employé. L'étalon de l'admissibilité à la retraite est généralement de 85 ans, comme illustré par la ligne rouge pointillée. Nombre de nos officiers sont diplômés du Collège de la Garde côtière canadienne, et leur emploi dans la fonction publique fédérale a débuté au moment de leur inscription au Collège. Ils peuvent donc atteindre 30 années de service avant l'âge de 55 ans (le plus jeune âge auquel ils peuvent retirer des prestations de retraite). Ainsi, pour le personnel navigant, il est plus probable que le total de 90 ans (âge et années de service) représente un indicateur d'admissibilité à la retraite plus réaliste. Cet indicateur est illustré par la ligne bleue pointillée.

FIGURE 1 *Les brevets de troisième classe : portrait de l'âge et des années de service (officiers de navire) – Québec*



Une analyse de nos brevets actuels a indiquait que si l'on utilise le critère de 90 ans, 30 % (21) des officiers mécaniciens avec brevet actifs au Québec seraient admissibles à la retraite au cours des deux prochaines années. Dans la plupart des cas, il s'agit de brevets de première et deuxième classes. Le surplus net de sept brevets par région serait réduit de 21 retraités, d'où un écart prévu de 14. Le recrutement continu d'officiers mécaniciens de quatrième classe diplômés du Collège de la Garde côtière canadienne réduira l'écart, mais ne comblera pas le besoin de brevets de niveau intermédiaire à supérieur.

Pour la région de Terre-Neuve-et-Labrador (figure 2), si l'on utilise ce même critère de 90 ans, 19 % (17) de tous les officiers mécaniciens avec brevet actifs seront admissibles à la retraite au cours de la même période, d'où un écart prévu de 20, si l'on ne tient pas compte des brevets de quatrième classe entrants. Les recrues permettront de réduire, et non pas de combler, cet écart. Bien sûr, elles peuvent également ne pas avoir le niveau de brevet requis.

Mais d'autres facteurs que la retraite fondée sur l'âge et les années de service contribuent à l'attribution, et nous avons un programme de recrutement qui cible les nouveaux officiers mécaniciens de quatrième classe. Ces nombres devraient être revus dans ce contexte.

Dans la région de Terre-Neuve-et-Labrador, si l'on s'attarde uniquement aux brevets de troisième classe, il semble, de prime abord, qu'outre les six officiers mécaniciens qui seront sous peu admissibles à la retraite, il existe une marge confortable (68 %) de brevets disponibles. De plus, la somme de l'âge et des années de service est bien inférieure à 90. Toutefois, ces brevets (et employés) de troisième classe sont également convoités par :

- les Services techniques intégrés de la GCC (pour répondre aux exigences d'entretien accrues en vertu du Programme d'examen de la gestion de l'entretien);
- les Grands projets de l'État (en tant que directeurs de projet, gestionnaires de projet ou experts techniques pour l'élaboration de devis et la gestion des contrats);
- Transports Canada (en tant qu'inspecteurs techniques);
- Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (pour l'approvisionnement);
- le secteur privé

D'autres peuvent décider de quitter pour une certaine période pour fonder une famille et élever des enfants. La construction de nouveaux navires pourrait donner lieu au remplacement de petits navires par de plus gros navires avec un équipage plus important et des brevets de classe supérieure.

Représentation cumulative des brevets d'officiers mécaniciens – Québec

BREVETS D'OFFICIERS MÉCANICIENS (OFFICIERS DE NAVIRE)	NOMBRE ACTUEL	NOMBRE REQUIS	SURPLUS/ÉCART (PAR BREVET)	ÉCART NET
Première classe	15	8	7	7
Deuxième classe	24	9	15	22
Troisième classe	12	8	4	26
Quatrième classe	19	38	-19	7

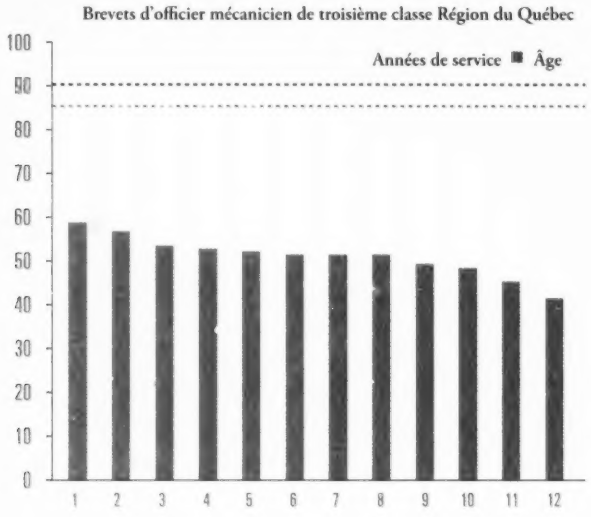
Représentation cumulative des brevets d'officiers mécaniciens – Terre-Neuve-et-Labrador

BREVETS D'OFFICIERS MÉCANICIENS (OFFICIERS DE NAVIRE)	NOMBRE ACTUEL	NOMBRE REQUIS	SURPLUS/ÉCART (PAR BREVET)	ÉCART NET
Première classe	28	14	14	14
Deuxième classe	21	20	1	15
Troisième classe	19	11	8	23
Quatrième classe	22	48	-26	-3

Ces tableaux ne montrent toutefois que la situation actuelle et ne tiennent pas compte des données démographiques pour ces brevets (et les officiers qui les détiennent). Nous illustrerons la complexité grandissante en utilisant l'exemple des brevets de troisième classe.

La figure 1 montre les données démographiques en ce qui concerne les brevets de troisième classe dans la région du Québec. Avec un total de douze brevets, l'histogramme montre la somme de l'âge et du nombre d'années de service de chaque employé. Dans l'ensemble, le graphique présente une image logique : le nombre d'années de service et l'âge suivent la même courbe descendante. Au sein de la fonction publique, l'admissibilité à la retraite est fondée sur la somme de l'âge et du nombre d'années de service d'un employé. L'étalon de l'admissibilité à la retraite est généralement de 85 ans, comme illustré par la ligne rouge pointillée. Nombre de nos officiers sont diplômés du Collège de la Garde côtière canadienne, et leur emploi dans la fonction publique fédérale a débuté au moment de leur inscription au Collège. Ils peuvent donc atteindre 30 années de service avant l'âge de 55 ans (le plus jeune âge auquel ils peuvent retirer des prestations de retraite). Ainsi, pour le personnel navigant, il est plus probable que le total de 90 ans (âge et années de service) représente un indicateur d'admissibilité à la retraite plus réaliste. Cet indicateur est illustré par la ligne bleue pointillée.

Les brevets de troisième classe : portrait de l'âge et des années de service (officiers de navire) – Québec



Une analyse de nos brevets actuels a indiquait que si l'on utilise le critère de 90 ans, 30 % (21) des officiers mécaniciens avec brevet actifs au Québec seraient admissibles à la retraite au cours des deux prochaines années. Dans la plupart des cas, il s'agit de brevets de première et deuxième classes. Le surplus net de sept brevets par région serait réduit de 21 retraités, d'où un écart prévu de 14. Le recrutement continu d'officiers mécaniciens de quatrième classe diplômés du Collège de la Garde côtière canadienne réduira l'écart, mais ne comblera pas le besoin de brevets de niveau intermédiaire à supérieur.

Pour la région de Terre-Neuve-et-Labrador (figure 2), si l'on utilise ce même critère de 90 ans, 19 % (17) de tous les officiers mécaniciens avec brevet actifs seront admissibles à la retraite au cours de la même période, d'où un écart prévu de 20, si l'on ne tient pas compte des brevets de quatrième classe entrants. Les recrues permettront de réduire, et non pas de combler, cet écart. Bien sûr, elles peuvent également ne pas avoir le niveau de brevet requis.

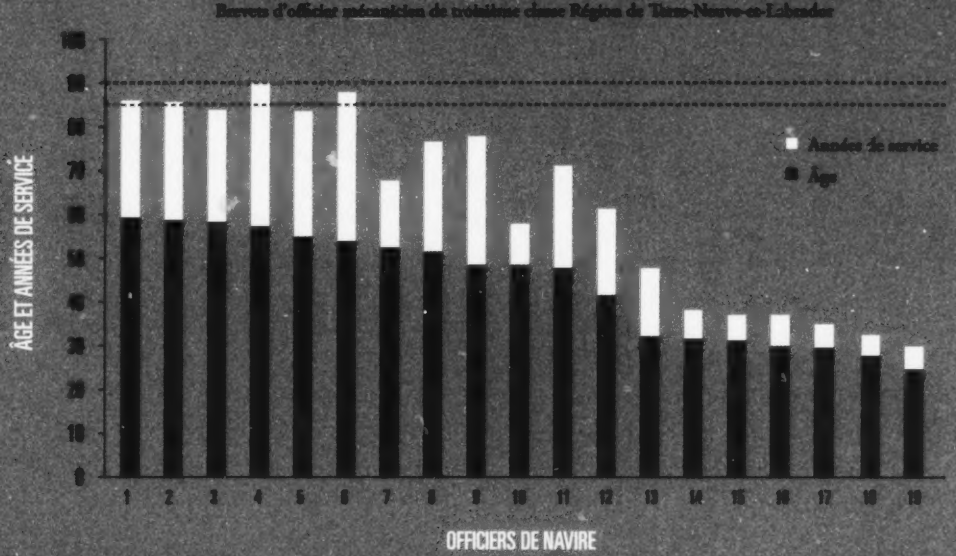
Mais d'autres facteurs que la retraite fondée sur l'âge et les années de service contribuent à l'attribution, et nous avons un programme de recrutement qui cible les nouveaux officiers mécaniciens de quatrième classe. Ces nombres devraient être revus dans ce contexte.

Dans la région de Terre-Neuve-et-Labrador, si l'on s'attarde uniquement aux brevets de troisième classe, il semble, de prime abord, qu'outre les six officiers mécaniciens qui seront sous peu admissibles à la retraite, il existe une marge confortable (68 %) de brevets disponibles. De plus, la somme de l'âge et des années de service est bien inférieure à 90. Toutefois, ces brevets (et employés) de troisième classe sont également convoités par :

- les Services techniques intégrés de la GCC (pour répondre aux exigences d'entretien accrues en vertu du Programme d'examen de la gestion de l'entretien);
- les Grands projets de l'État (en tant que directeurs de projet, gestionnaires de projet ou experts techniques pour l'élaboration de devis et la gestion des contrats);
- Transports Canada (en tant qu'inspecteurs techniques);
- Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (pour l'approvisionnement);
- le secteur privé

D'autres peuvent décider de quitter pour une certaine période pour fonder une famille et élever des enfants. La construction de nouveaux navires pourrait donner lieu au remplacement de petits navires par de plus gros navires avec un équipage plus important et des brevets de classe supérieure.

FIGURE 2 *Les brevets de troisième classe : portrait de l'âge et des années de service (officiers de navire) – Terre-Neuve-et-Labrador*



Toutes ces situations sont favorables pour les employés et les organisations pour lesquelles ils travaillent, mais ils sont tous recrutés dans notre bassin de mécaniciens de marine et doivent être remplacés. **Dans la région de Terre-Neuve-et-Labrador, les brevets de troisième classe représentent 50 % de tous les autres brevets d'officiers mécaniciens perdus au cours des cinq dernières années.** Ce taux d'attrition devrait se maintenir au cours des prochaines années, alors que nos détenteurs de brevets intermédiaires quittent les navires. Ainsi, ce qui semblait être une situation très stable prend la forme d'une vulnérabilité importante. Dans la prochaine section, nous discuterons de l'importance d'une bonne planification de la relève pour atténuer cette vulnérabilité.

PLANIFICATION DE LA RELÈVE POUR LE PERSONNEL NAVIGANT

La planification de la relève comprend l'établissement des exigences, le rayonnement, le recrutement, l'avancement et le maintien de l'effectif, avec une estimation aussi exacte que possible des taux d'attrition prévus sur plusieurs années.

Le recrutement de mécaniciens de marine peut s'effectuer auprès de différentes sources. La première est bien évidemment le Programme de formation des officiers du Collège de la Garde côtière canadienne. Les officiers diplômés auront leur brevet d'officier de pont de quart de navire ou d'officier mécanicien de quatrième classe. Ces officiers entrent dans la Flotte au premier échelon.

Ils ont reçu toute l'instruction théorique et pratique requise pour obtenir un brevet de classe supérieure. Les diplômés du Programme de mécanique maritime devront accumuler douze mois de temps de mer (ce qui prend habituellement deux ans) avant d'être admissibles aux examens obligatoires pour l'obtention d'un brevet de troisième classe. Ainsi, il faudra six ans à un nouvel élève-officier pour obtenir son brevet de troisième classe.

Il est à noter que les tableaux L et M montrent que l'exigence relative aux brevets de quatrième classe est quasi satisfaite lorsque l'on tient compte des brevets de niveau supérieur, bien que la région de Terre-Neuve-et-Labrador ait un écart de net de trois. Les figures 3 et 4 montrent les données démographiques pour les brevets de quatrième classe dans les régions du Québec et de Terre-Neuve-et-Labrador. Dans l'ensemble, il semble y avoir un nombre important de brevets de quatrième classe bien en dessous de la ligne des 90 ans. Bien que certains mécaniciens de marine puissent obtenir leur brevet de troisième classe pour réduire l'écart prévu sur le plan des exigences liées à cette classe, le bassin total d'officiers de navire avec un brevet de troisième ou de quatrième classe pourrait ne pas suffire pour combler le besoin. La Flotte met donc en œuvre une initiative visant à générer des brevets de niveau intermédiaire dans un délai plus court.

FIGURE 3 *Brevets de quatrième classe : portrait de l'âge et des années de service (officiers de navire) – Québec*

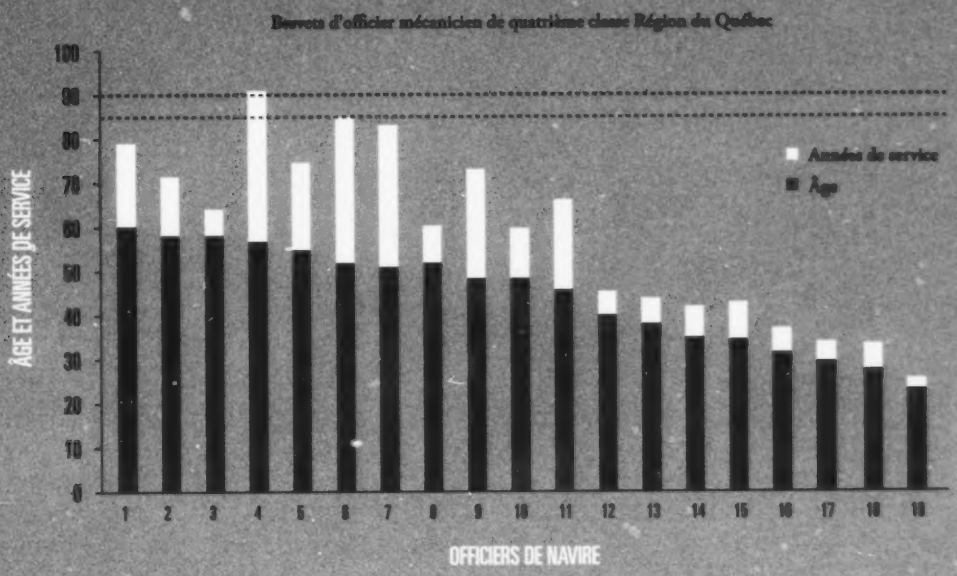
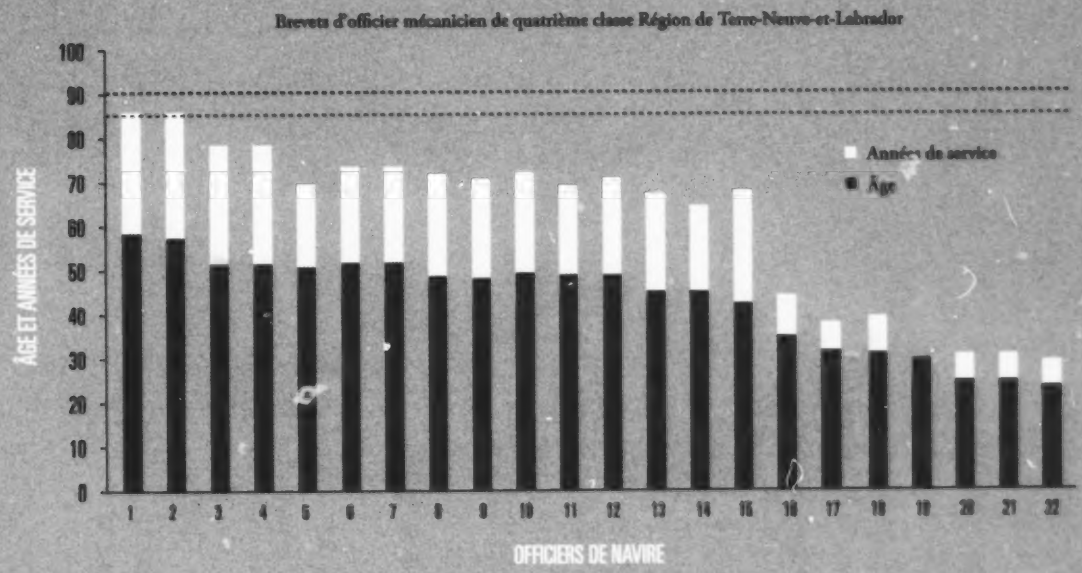
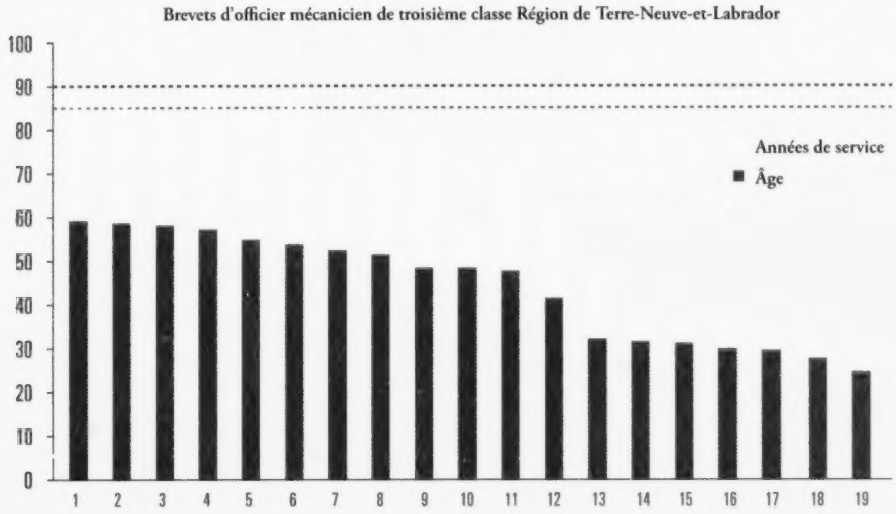


FIGURE 4 *Brevets de quatrième classe : portrait de l'âge et des années de service (officiers de navire) – Terre-Neuve-et-Labrador*



Les brevets de troisième classe : portrait de l'âge et des années de service (officiers de navire) – Terre-Neuve-et-Labrador



Toutes ces situations sont favorables pour les employés et les organisations pour lesquelles ils travaillent, mais ils sont tous recrutés dans notre bassin de mécaniciens de marine et doivent être remplacés. **Dans la région de Terre-Neuve-et-Labrador, les brevets de troisième classe représentent 50 % de tous les autres brevets d'officiers mécaniciens perdus au cours des cinq dernières années.** Ce taux d'attrition devrait se maintenir au cours des prochaines années, alors que nos détenteurs de brevets intermédiaires quittent les navires. Ainsi, ce qui semblait être une situation très stable prend la forme d'une vulnérabilité importante. Dans la prochaine section, nous discuterons de l'importance d'une bonne planification de la relève pour atténuer cette vulnérabilité.

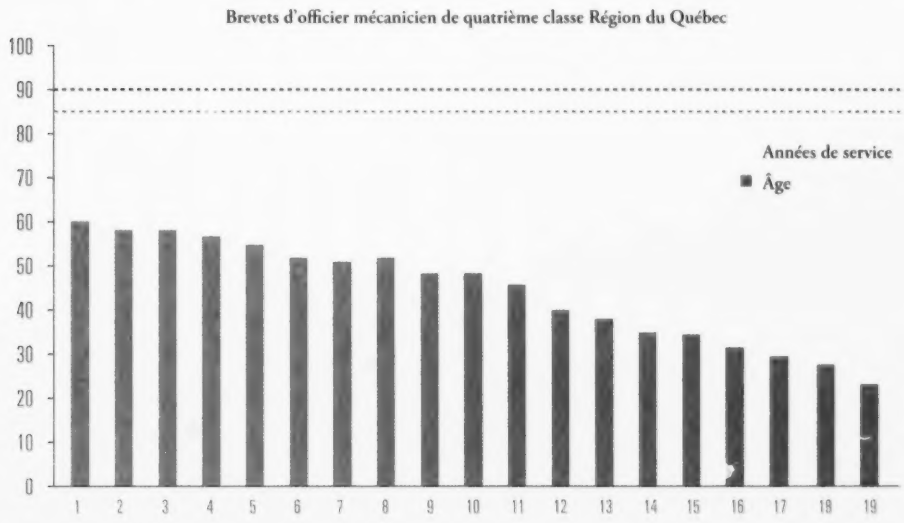
La planification de la relève comprend l'établissement des exigences, le rayonnement, le recrutement, l'avancement et le maintien de l'effectif, avec une estimation aussi exacte que possible des taux d'attrition prévus sur plusieurs années.

Le recrutement de mécaniciens de marine peut s'effectuer auprès de différentes sources. La première est bien évidemment le Programme de formation des officiers du Collège de la Garde côtière canadienne. Les officiers diplômés auront leur brevet d'officier de pont de quart de navire ou d'officier mécanicien de quatrième classe. Ces officiers entrent dans la Flotte au premier échelon.

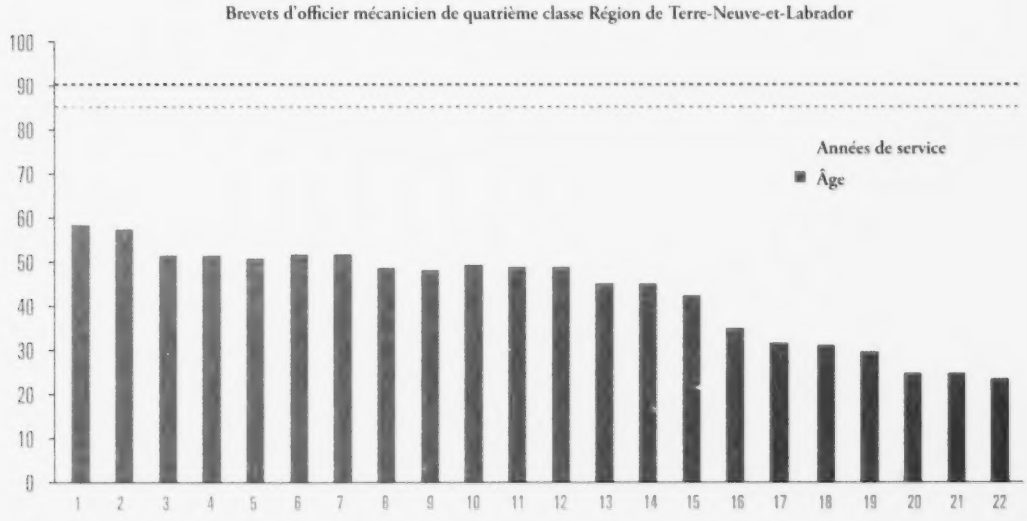
Ils ont reçu toute l'instruction théorique et pratique requise pour obtenir un brevet de classe supérieure. Les diplômés du Programme de mécanique maritime devront accumuler douze mois de temps de mer (ce qui prend habituellement deux ans) avant d'être admissibles aux examens obligatoires pour l'obtention d'un brevet de troisième classe. Ainsi, il faudra six ans à un nouvel élève-officier pour obtenir son brevet de troisième classe.

Il est à noter que les tableaux L et M montrent que l'exigence relative aux brevets de quatrième classe est quasi satisfaite lorsque l'on tient compte des brevets de niveau supérieur, bien que la région de Terre-Neuve-et-Labrador ait un écart de net de trois. Les figures 3 et 4 montrent les données démographiques pour les brevets de quatrième classe dans les régions du Québec et de Terre-Neuve-et-Labrador. Dans l'ensemble, il semble y avoir un nombre important de brevets de quatrième classe bien en dessous de la ligne des 90 ans. Bien que certains mécaniciens de marine puissent obtenir leur brevet de troisième classe pour réduire l'écart prévu sur le plan des exigences liées à cette classe, le bassin total d'officiers de navire avec un brevet de troisième ou de quatrième classe pourrait ne pas suffire pour combler le besoin. La Flotte met donc en œuvre une initiative visant à générer des brevets de niveau intermédiaire dans un délai plus court.

Brevets de quatrième classe : portrait de l'âge et des années de service (officiers de navire) – Québec



Brevets de quatrième classe : portrait de l'âge et des années de service (officiers de navire) – Terre-Neuve-et-Labrador



Nombre de nos membres d'équipage de navire détiennent déjà un brevet d'officier mécanicien de quatrième classe qu'ils ont obtenu de leur propre chef, en fonction du temps de mer accumulé et de l'expérience acquise en tant que techniciens ou d'adjoints de la salle des machines. Ces employés ont déjà démontré l'aptitude et l'initiative requises pour obtenir une certification professionnelle. Ils ont pris un engagement à l'égard d'une carrière en mer et représentent donc une source potentielle de brevets de niveau supérieur et d'avancement de carrière en tant qu'officiers de navire.

Si l'on revient aux régions du Québec et de Terre-Neuve-et-Labrador, notre analyse (figures 5 et 6) montre qu'il y a suffisamment de détenteurs d'un brevet de quatrième classe pour compenser l'écart net. Mais il nous faut le bon niveau de brevet, et non pas simplement un nombre total de brevets.

FIGURE 5 *Brevets de quatrième classe : portraits de l'âge et des années de service (équipage de navires) – Québec*

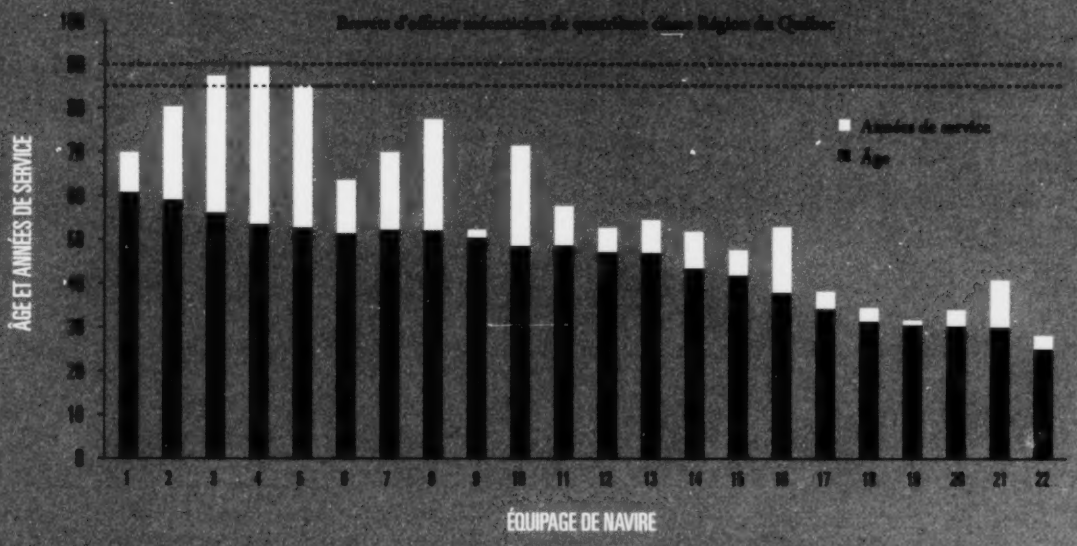
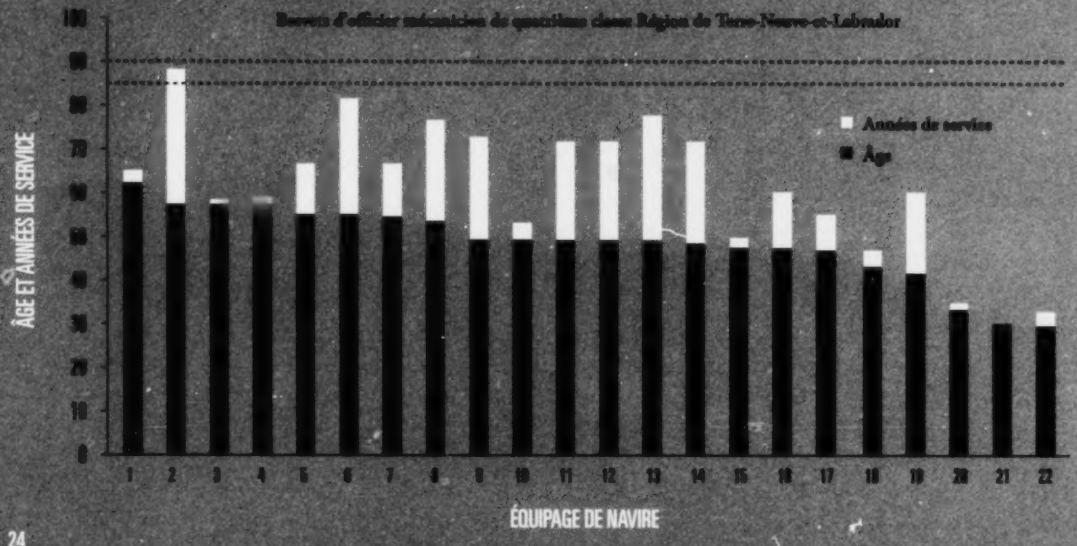


FIGURE 6 *Brevets de quatrième classe : portraits de l'âge et des années de service (équipage de navires) – Terre-Neuve-et-Labrador*



Vingt-deux membres d'équipage de navire dans chacune de ces régions détiennent actuellement un brevet d'officier mécanicien de quatrième classe. Bien que nombre de ces employés aient le potentiel d'obtenir un brevet de niveau supérieur, le saut entre la quatrième classe et la troisième classe est considérable. Il requiert des études formelles et l'application d'éléments de physique et de mathématiques supérieures. Les diplômés du Programme de formation des officiers ont acquis ces connaissances dans le cadre du programme de quatre ans. Pour répondre au besoin immédiat et prochain de certificats donnés, conformément aux exigences opérationnelles et pour s'assurer d'avoir la flexibilité requise, la GCC travaille à l'élaboration d'un programme de certification des membres d'équipage de navire.

PROGRAMME DE CERTIFICATION DES MEMBRES D'ÉQUIPAGE DE NAVIRE

Le programme de certification des membres d'équipage de navire sera complémentaire au Programme de formation des officiers au Collège de la Garde côtière canadienne. Ce dernier est le programme reconnu pour toute la formation théorique et pratique requise pour réussir aux examens pour l'obtention de tous les brevets, jusqu'à ceux de capitaine au long cours ou d'officier mécanicien de première classe. Avec cette formation formelle et l'accumulation du temps de mer requis, nombre d'officiers diplômés du Collège devraient pouvoir gravir les échelons jusqu'aux niveaux supérieurs de leur discipline respective. Comme nous l'avons démontré dans cette section, ce processus exige quantité de temps et un engagement considérable de la part de nos officiers. Le programme de certification des membres d'équipage de navire offre une solution à court terme et donne la souplesse requise pour doter les postes pour lesquels un brevet de niveau inférieur ou intermédiaire est requis avec des membres d'équipage qualifiés, expérimentés et dévoués.

En fonction des certificats requis, un ensemble de modules sera élaboré. Ces modules, qui porteront notamment sur la physique, les mathématiques et les opérations de la GCC, permettront de préparer certains membres d'équipage pour les examens obligatoires. L'élaboration du cadre de ce programme est maintenant terminée, et les modules pour le brevet hautement prioritaire d'officier mécanicien de troisième classe devraient être élaborés et mis en œuvre pendant l'exercice 2010-2011. Le programme sera élargi pour inclure la navigation (élément de pont), en fonction des exigences de la Flotte et de la disponibilité de candidats convenables. Les candidats seront sélectionnés s'ils en ont fait la demande dans leur plan d'apprentissage individuel, en fonction des examens du rendement et sur recommandation du commandant ou d'un autre officier supérieur du navire. S'ils ont besoin de temps de mer supplémentaire en tant que personnes de quart pour être admissibles, des dispositions seront prises pour leur fournir cette expérience sur des navires de leur région d'attache ou dans d'autres régions.

Cette initiative aura donc deux fins : elle créera une source d'officiers de navire certifiés et formés, en plus de donner aux personnes intéressées et qualifiées des possibilités de perfectionnement et d'avancement. Ce programme renforcera également notre stratégie de maintien en effectif puisqu'il misera sur des employés ayant déjà un engagement à l'égard d'une carrière en mer, souhaitant un avancement de carrière et ayant démontré qu'ils en sont capables.

Le programme de certification des membres d'équipage de navire sera un des éléments clés de la planification de la relève pour le personnel navigant. Mais une planification adéquate de la relève requiert un juste équilibre entre l'analyse précise des besoins futurs en matière de brevets et la mise en œuvre de stratégies de recrutement, de rayonnement, d'avancement de carrière et de maintien en effectif.

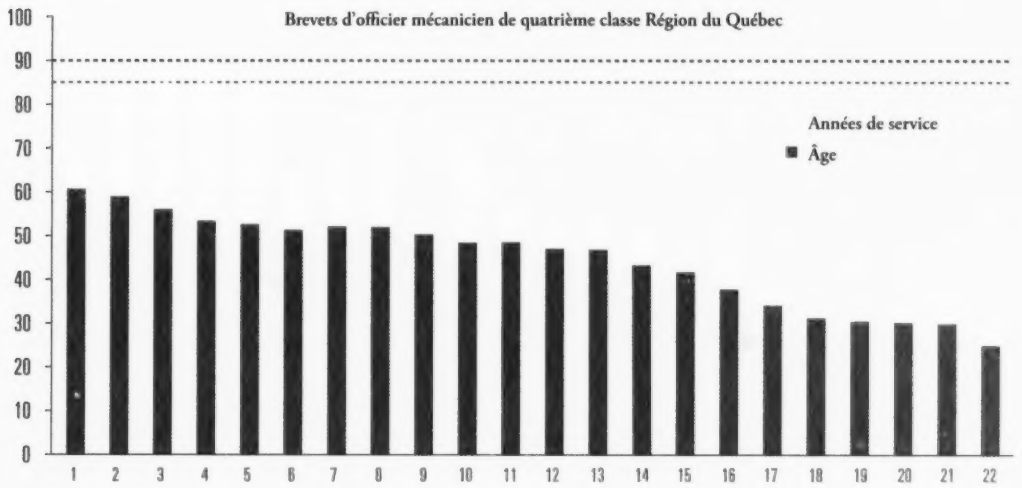
La direction de la Flotte continuera d'analyser l'état de nos brevets professionnels pendant l'exercice 2010-2011 et veillera à la mise en place d'un plan de relève adéquat dans chaque région. L'objectif principal est de s'assurer que les employés qui ont accumulé le temps de mer requis continuent de se préparer pour les examens obligatoires à l'obtention d'un brevet de niveau supérieur dans les volets pont, mécanique ou logistique, et passent ces examens.

L'exercice 2010-2011 sera une autre année remplie de défis pour la Flotte. Quoi qu'il en soit, nous sommes déterminés à offrir aux Canadiens le plus haut niveau de soutien maritime dans le cadre de nos activités en mer, et nous le ferons en mettant en pratique et en respectant notre devise, Sécurité d'abord, service constant, tout en continuant de soutenir notre bien le plus précieux, nos effectifs.

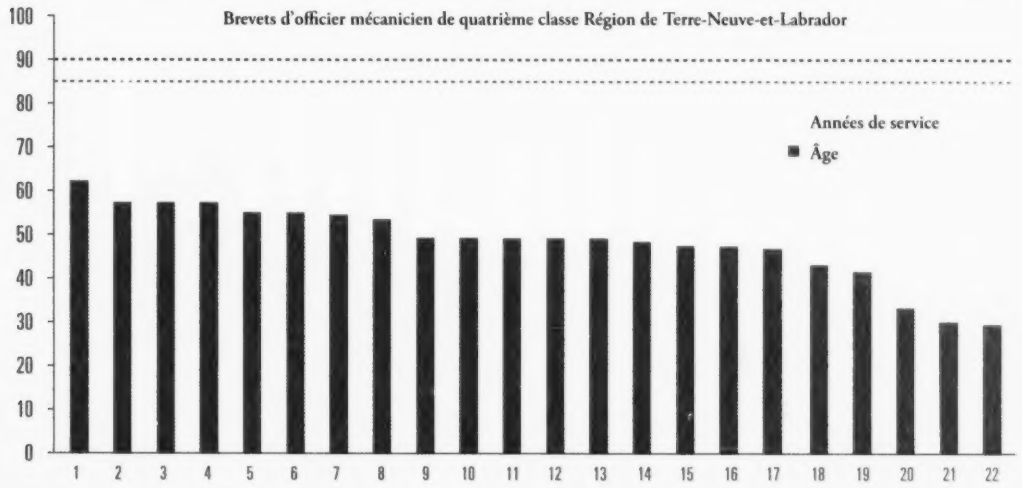
Nombre de nos membres d'équipage de navire détiennent déjà un brevet d'officier mécanicien de quatrième classe qu'ils ont obtenu de leur propre chef, en fonction du temps de mer accumulé et de l'expérience acquise en tant que techniciens ou d'adjoints de la salle des machines. Ces employés ont déjà démontré l'aptitude et l'initiative requises pour obtenir une certification professionnelle. Ils ont pris un engagement à l'égard d'une carrière en mer et représentent donc une source potentielle de brevets de niveau supérieur et d'avancement de carrière en tant qu'officiers de navire.

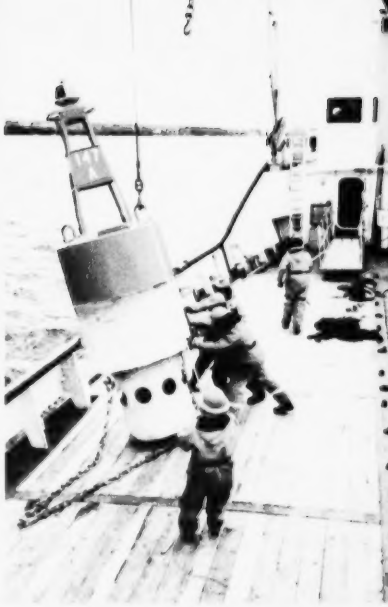
Si l'on revient aux régions du Québec et de Terre-Neuve-et-Labrador, notre analyse (figures 5 et 6) montre qu'il y a suffisamment de détenteurs d'un brevet de quatrième classe pour compenser l'écart net. Mais il nous faut le bon niveau de brevet, et non pas simplement un nombre total de brevets.

Brevets de quatrième classe : portrait de l'âge et des années de service (équipage de navires) – Québec



Brevets de quatrième classe : portrait de l'âge et des années de service (équipage de navires) – Terre-Neuve-et-Labrador





Vingt-deux membres d'équipage de navire dans chacune de ces régions détiennent actuellement un brevet d'officier mécanicien de quatrième classe. Bien que nombre de ces employés aient le potentiel d'obtenir un brevet de niveau supérieur, le saut entre la quatrième classe et la troisième classe est considérable. Il requiert des études formelles et l'application d'éléments de physique et de mathématiques supérieures. Les diplômés du Programme de formation des officiers ont acquis ces connaissances dans le cadre du programme de quatre ans. Pour répondre au besoin immédiat et prochain de certificats donnés, conformément aux exigences opérationnelles et pour s'assurer d'avoir la flexibilité requise, la GCC travaille à l'élaboration d'un programme de certification des membres d'équipage de navire.

Le programme de certification des membres d'équipage de navire sera complémentaire au Programme de formation des officiers au Collège de la Garde côtière canadienne. Ce dernier est le programme reconnu pour toute la formation théorique et pratique requise pour réussir aux examens pour l'obtention de tous les brevets, jusqu'à ceux de capitaine au long cours ou d'officier mécanicien de première classe. Avec cette formation formelle et l'accumulation du temps de mer requis, nombre d'officiers diplômés du Collège devraient pouvoir gravir les échelons jusqu'aux niveaux supérieurs de leur discipline respective. Comme nous l'avons démontré dans cette section, ce processus exige quantité de temps et un engagement considérable de la part de nos officiers. Le programme de certification des membres d'équipage de navire offre une solution à court terme et donne la souplesse requise pour doter les postes pour lesquels un brevet de niveau inférieur ou intermédiaire est requis avec des membres d'équipage qualifiés, expérimentés et dévoués.

En fonction des certificats requis, un ensemble de modules sera élaboré. Ces modules, qui porteront notamment sur la physique, les mathématiques et les opérations de la GCC, permettront de préparer certains membres d'équipage pour les examens obligatoires. L'élaboration du cadre de ce programme est maintenant terminée, et les modules pour le brevet hautement prioritaire d'officier mécanicien de troisième classe devraient être élaborés et mis en œuvre pendant l'exercice 2010-2011. Le programme sera élargi pour inclure la navigation (élément de pont), en fonction des exigences de la Flotte et de la disponibilité de candidats convenables. Les candidats seront sélectionnés s'ils en ont fait la demande dans leur plan d'apprentissage individuel, en fonction des examens du rendement et sur recommandation du commandant ou d'un autre officier supérieur du navire. S'ils ont besoin de temps de mer supplémentaire en tant que personnes de quart pour être admissibles, des dispositions seront prises pour leur fournir cette expérience sur des navires de leur région d'attache ou dans d'autres régions.

Cette initiative aura donc deux fins : elle créera une source d'officiers de navire certifiés et formés, en plus de donner aux personnes intéressées et qualifiées des possibilités de perfectionnement et d'avancement. Ce programme renforcera également notre stratégie de maintien en effectif puisqu'il misera sur des employés ayant déjà un engagement à l'égard d'une carrière en mer, souhaitant un avancement de carrière et ayant démontré qu'ils en sont capables.

Le programme de certification des membres d'équipage de navire sera un des éléments clés de la planification de la relève pour le personnel navigant. Mais une planification adéquate de la relève requiert un juste équilibre entre l'analyse précise des besoins futurs en matière de brevets et la mise en œuvre de stratégies de recrutement, de rayonnement, d'avancement de carrière et de maintien en effectif.

La direction de la Flotte continuera d'analyser l'état de nos brevets professionnels pendant l'exercice 2010-2011 et veillera à la mise en place d'un plan de relève adéquat dans chaque région. L'objectif principal est de s'assurer que les employés qui ont accumulé le temps de mer requis continuent de se préparer pour les examens obligatoires à l'obtention d'un brevet de niveau supérieur dans les volets pont, mécanique ou logistique, et passent ces examens.

L'exercice 2010-2011 sera une autre année remplie de défis pour la Flotte. Quoi qu'il en soit, nous sommes déterminés à offrir aux Canadiens le plus haut niveau de soutien maritime dans le cadre de nos activités en mer, et nous le ferons en mettant en pratique et en respectant notre devise, Sécurité d'abord, service constant, tout en continuant de soutenir notre bien le plus précieux, nos effectifs.

STRATÉGIE 1 – DES EFFECTIFS QUALIFIÉS ET REPRÉSENTATIFS

SITUATION ACTUELLE

L'évolution démographique continuera d'exercer le plus d'influence sur notre main-d'œuvre, alors qu'un nombre croissant d'employés d'expérience deviendront admissibles à la retraite. Par conséquent, nous continuerons de prioriser le recrutement et la planification de la relève.

La coordination améliorée des pratiques exemplaires sera la pierre angulaire de nos mesures de recrutement et de maintien en poste. La Direction nationale du renouvellement des effectifs (DNRE), dont le mandat de deux ans est de soutenir et d'élargir nos mesures de recrutement et de planification de la relève, a été mise en place en 2009.

DES EFFECTIFS QUALIFIÉS

Pour attirer de nouveaux employés dans une organisation, il est essentiel de s'assurer que les candidats potentiels savent où trouver les avis d'emplois vacants. En 2009, la GCC s'est vue accorder le pouvoir d'afficher ses annonces d'emplois à l'externe et à l'interne sous sa propre bannière, plutôt que sous celle du MPO. En plus d'accroître la visibilité de la GCC au sein de la fonction publique, cela aide les personnes de l'extérieur du gouvernement à trouver les avis d'emplois de la GCC.

La GCC a remanié la page Possibilités d'emploi de son site Internet, mettant en valeur la diversité des possibilités d'emploi et les défis stimulants qu'une carrière avec la GCC peut offrir. La page Possibilités d'emploi dresse maintenant un portrait des cinq groupes à risque, comporte des vidéoclips montrant le travail du personnel navigant et à terre et des visites virtuelles des navires, des bases et du Collège et présente des renseignements à jour sur les qualifications requises pour les postes en mer et à terre. Des outils de recrutement complémentaires ont été élaborés pour promouvoir, à l'échelle nationale, les possibilités d'emploi et les carrières au sein de la GCC.

La GCC reconnaît l'importance des étudiants dans le cadre de la planification de la relève. À l'été 2009, un projet pilote visant à mettre en valeur les possibilités de carrière dans la GCC a été mis en œuvre dans la RCN. Des étudiants ont eu l'occasion de participer à une séance de questions et réponses avec le commissaire et de visiter la base de la GCC de Prescott (Ontario). Ils ont également été invités à commenter la nouvelle page Possibilités d'emploi de la GCC. Cette approche a porté ses fruits et sera probablement utilisée de nouveau.

> « ...l'Internet est l'un des principaux outils utilisés par les Canadiens à la recherche de nouvelles occasions en matière d'emploi. »
>
> *George Da Pont*
> *Commissaire de la GCC*

Un outil de planification intégrée des opérations et ressources humaines (OPIORH) en ligne a été élaboré pour fournir des aperçus clairs de notre organisation et pour donner de l'information sur la gestion des ressources humaines. Avec cet outil, la GCC est mieux en mesure de surveiller la planification de la relève, l'équité en matière d'emploi, les relations de travail, les examens de rendement et les plans d'apprentissage, ainsi que les nominations intérimaires à long terme et les nominations pour une période déterminée.

L'OPIORH permet aux gestionnaires de tous les échelons de l'organisation de cerner les enjeux importants en matière

RÉALISATIONS 2009-2010

Obtention de l'autorisation d'afficher les annonces d'emploi externes et internes sous la bannière de la GCC

Remaniement de la page Possibilités d'emploi du site Web de la GCC pour accroître le recrutement

RÉALISATIONS 2009-2010

Création du Réseau opérationnel des femmes en vue d'offrir une tribune pour le partage d'information entre femmes qui travaillent en mer

Établissement et mise en œuvre d'un bulletin de rendement semestriel visant à assurer le suivi des progrès réalisés à l'égard du PAG ÉE du MPO

Réalisation de six des engagements présentés dans le PAG ÉE du MPO

Pour la première fois en cinq ans, un peu plus de 30 % des employés de la GCC indiquent faire partie d'un groupe visé par l'équité en matière d'emploi

de ressources humaines, notamment en ce qui concerne la planification de la relève et le transfert des connaissances. Des champions de la planification de la relève ont été identifiés par le MPO et la capacité en matière de planification de la relève a été renforcée en établissant un lien plus direct entre elle et la planification des activités.

Nous continuons de travailler de concert avec l'industrie et la Garde côtière auxiliaire pour promouvoir les carrières dans le domaine maritime et pour sensibiliser les éducateurs, les conseillers d'orientation et les étudiants dans le cadre de visites dans les écoles et d'événements liés aux carrières. Entre autres exemples, le Collège de la Garde côtière canadienne s'est, en 2009-2010, joint à la région des Maritimes pour animer une visite visant à sensibiliser les étudiants autochtones et la région du Québec à distribuer plus de 300 trousses d'information pour aider les conseillers d'orientation professionnelle à accroître la sensibilisation à l'égard des possibilités de formation et de carrière au sein de la GCC.

Tenant compte du contexte économique actuel, la GCC mettra en valeur l'ensemble des avantages qu'elle offre, soit la sécurité d'emploi, le salaire, les avantages sociaux, le régime de retraite et les occasions d'apprentissage et de perfectionnement.

DES EFFECTIFS REPRÉSENTATIFS

Les groupes visés par l'équité en matière d'emploi, soit les femmes, les personnes handicapées, les Autochtones et les membres des minorités visibles, sont encore sous représentés au sein de la GCC. La GCC est déterminée à accroître la représentation des quatre groupes visés par l'équité en matière d'emploi et a inclus le recrutement axé sur l'équité en matière d'emploi dans ses accords de responsabilité de gestion afin que les gestionnaires soient tenus responsables d'améliorer la représentation.

En 2009, la GCC a établi et mis en œuvre un bulletin de rendement semestriel pour assurer le suivi des progrès réalisés à l'égard du Plan d'action de gestion ÉE, ce qui a permis à la GCC de réaliser les engagements liés à ce plan d'action.

Alors que la GCC emploie maintenant plus de membres de chacun des quatre groupes visés qu'à n'importe quel autre moment au cours des cinq dernières années, nos lacunes en matière de représentation se sont creusées en raison des révisions aux taux de disponibilité des effectifs (DE) fondés sur le Recensement de 2006. Environ 30 % des effectifs de la GCC ont déclaré faire partie d'un des groupes visés par l'ÉE. En septembre 2009, la représentation à la GCC frôlait la disponibilité globale, qui se situe à environ 33 %.

Bien que la représentation soit en hausse, en raison de la nature opérationnelle du travail de la GCC, il peut être difficile d'éliminer les lacunes en matière de représentation, tout particulièrement dans les catégories professionnelles opérationnelles et techniques.

Voir l'annexe C pour une liste détaillée des engagements du PAG ÉE réalisés.

Depuis 2004, la GCC a fait des progrès considérables sur le plan du recrutement de femmes, faisant passer la représentation à 32 % et réduisant la lacune en matière de représentation de 85 %. Cela est en partie attribuable à des estimations de la DE révisées et plus exactes pour les femmes en mer. Le graphique H.1 montre la représentation des femmes au sein de la GCC par opposition aux taux de DE nationaux.

Il a toujours été difficile pour la GCC d'attirer des femmes dans des postes en mer. Diverses initiatives, comme le Réseau opérationnel des femmes (ROF), qui offre des occasions de mentorat et de consultation et un point central pour discuter des préoccupations des femmes en tant que gens de mer, ont toutefois été favorables. En outre, la GCC montre des femmes dans ses documents de promotion et de rayonnement, qui sont distribués dans des organisations destinées aux femmes. L'organisation a également octroyé

STRATÉGIE 1 – DES EFFECTIFS QUALIFIÉS ET REPRÉSENTATIFS

SITUATION ACTUELLE

L'évolution démographique continuera d'exercer le plus d'influence sur notre main-d'œuvre, alors qu'un nombre croissant d'employés d'expérience deviendront admissibles à la retraite. Par conséquent, nous continuerons de prioriser le recrutement et la planification de la relève.

La coordination améliorée des pratiques exemplaires sera la pierre angulaire de nos mesures de recrutement et de maintien en poste. La Direction nationale du renouvellement des effectifs (DNRE), dont le mandat de deux ans est de soutenir et d'élargir nos mesures de recrutement et de planification de la relève, a été mise en place en 2009.

DES EFFECTIFS QUALIFIÉS

Pour attirer de nouveaux employés dans une organisation, il est essentiel de s'assurer que les candidats potentiels savent où trouver les avis d'emplois vacants. En 2009, la GCC s'est vue accorder le pouvoir d'afficher ses annonces d'emplois à l'externe et à l'interne sous sa propre bannière, plutôt que sous celle du MPO. En plus d'accroître la visibilité de la GCC au sein de la fonction publique, cela aide les personnes de l'extérieur du gouvernement à trouver les avis d'emplois de la GCC.

La GCC a remanié la page Possibilités d'emploi de son site Internet, mettant en valeur la diversité des possibilités d'emploi et les défis stimulants qu'une carrière avec la GCC peut offrir. La page Possibilités d'emploi dresse maintenant un portrait des cinq groupes à risque, comporte des vidéoclips montrant le travail du personnel navigant et à terre et des visites virtuelles des navires, des bases et du Collège et présente des renseignements à jour sur les qualifications requises pour les postes en mer et à terre. Des outils de recrutement complémentaires ont été élaborés pour promouvoir, à l'échelle nationale, les possibilités d'emploi et les carrières au sein de la GCC.

La GCC reconnaît l'importance des étudiants dans le cadre de la planification de la relève. À l'été 2009, un projet pilote visant à mettre en valeur les possibilités de carrière dans la GCC a été mis en œuvre dans la RCN. Des étudiants ont eu l'occasion de participer à une séance de questions et réponses avec le commissaire et de visiter la base de la GCC de Prescott (Ontario). Ils ont également été invités à commenter la nouvelle page Possibilités d'emploi de la GCC. Cette approche a porté ses fruits et sera probablement utilisée de nouveau.

Un outil de planification intégrée des opérations et ressources humaines (OPIORH) en ligne a été élaboré pour fournir des aperçus clairs de notre organisation et pour donner de l'information sur la gestion des ressources humaines. Avec cet outil, la GCC est mieux en mesure de surveiller la planification de la relève, l'équité en matière d'emploi, les relations de travail, les examens de rendement et les plans d'apprentissage, ainsi que les nominations intérimaires à long terme et les nominations pour une période déterminée.

L'OPIORH permet aux gestionnaires de tous les échelons de l'organisation de cerner les enjeux importants en matière

Obtention de l'autorisation d'afficher les annonces d'emploi externes et internes sous la bannière de la GCC

Remaniement de la page Possibilités d'emploi du site Web de la GCC pour accroître le recrutement

Création du Réseau opérationnel des femmes en vue d'offrir une tribune pour le partage d'information entre femmes qui travaillent en mer

Établissement et mise en œuvre d'un bulletin de rendement semestriel visant à assurer le suivi des progrès réalisés à l'égard du PAG ÉE du MPO

Réalisation de six des engagements présentés dans le PAG ÉE du MPO

Pour la première fois en cinq ans, un peu plus de 30 % des employés de la GCC indiquent faire partie d'un groupe visé par l'équité en matière d'emploi

de ressources humaines, notamment en ce qui concerne la planification de la relève et le transfert des connaissances. Des champions de la planification de la relève ont été identifiés par le MPO et la capacité en matière de planification de la relève a été renforcée en établissant un lien plus direct entre elle et la planification des activités.

Nous continuons de travailler de concert avec l'industrie et la Garde côtière auxiliaire pour promouvoir les carrières dans le domaine maritime et pour sensibiliser les éducateurs, les conseillers d'orientation et les étudiants dans le cadre de visites dans les écoles et d'événements liés aux carrières. Entre autres exemples, le Collège de la Garde côtière canadienne s'est, en 2009-2010, joint à la région des Maritimes pour animer une visite visant à sensibiliser les étudiants autochtones et la région du Québec à distribuer plus de 300 trousses d'information pour aider les conseillers d'orientation professionnelle à accroître la sensibilisation à l'égard des possibilités de formation et de carrière au sein de la GCC.

Tenant compte du contexte économique actuel, la GCC mettra en valeur l'ensemble des avantages qu'elle offre, soit la sécurité d'emploi, le salaire, les avantages sociaux, le régime de retraite et les occasions d'apprentissage et de perfectionnement.

DES EFFECTIFS REPRÉSENTATIFS

Les groupes visés par l'équité en matière d'emploi, soit les femmes, les personnes handicapées, les Autochtones et les membres des minorités visibles, sont encore sous représentés au sein de la GCC. La GCC est déterminée à accroître la représentation des quatre groupes visés par l'équité en matière d'emploi et a inclus le recrutement axé sur l'équité en matière d'emploi dans ses accords de responsabilité de gestion afin que les gestionnaires soient tenus responsables d'améliorer la représentation.

En 2009, la GCC a établi et mis en œuvre un bulletin de rendement semestriel pour assurer le suivi des progrès réalisés à l'égard du Plan d'action de gestion ÉE, ce qui a permis à la GCC de réaliser les engagements liés à ce plan d'action.

Alors que la GCC emploie maintenant plus de membres de chacun des quatre groupes visés qu'à n'importe quel autre moment au cours des cinq dernières années, nos lacunes en matière de représentation se sont creusées en raison des révisions aux taux de disponibilité des effectifs (DE) fondés sur le Recensement de 2006. Environ 30 % des effectifs de la GCC ont déclaré faire partie d'un des groupes visés par l'ÉE. En septembre 2009, la représentation à la GCC frôlait la disponibilité globale, qui se situe à environ 33 %.

Bien que la représentation soit en hausse, en raison de la nature opérationnelle du travail de la GCC, il peut être difficile d'éliminer les lacunes en matière de représentation, tout particulièrement dans les catégories professionnelles opérationnelles et techniques.

Voir l'annexe C pour une liste détaillée des engagements du PAG ÉE réalisés.

Depuis 2004, la GCC a fait des progrès considérables sur le plan du recrutement de femmes, faisant passer la représentation à 32 % et réduisant la lacune en matière de représentation de 85 %. Cela est en partie attribuable à des estimations de la DE révisées et plus exactes pour les femmes en mer. Le graphique EL1 montre la représentation des femmes au sein de la GCC par opposition aux taux de DE nationaux.

Il a toujours été difficile pour la GCC d'attirer des femmes dans des postes en mer. Diverses initiatives, comme le Réseau opérationnel des femmes (ROF), qui offre des occasions de mentorat et de consultation et un point central pour discuter des préoccupations des femmes en tant que gens de mer, ont toutefois été favorables. En outre, la GCC montre des femmes dans ses documents de promotion et de rayonnement, qui sont distribués dans des organisations destinées aux femmes. L'organisation a également octroyé

une dispense de six mois pour l'obtention de l'accréditation de formation aux Fonctions d'urgence en mer (FUM) en tant que mesure proactive visant à encourager les femmes à faire carrière en mer, et écrit aux candidates ayant manifesté un intérêt à l'égard d'une carrière en mer mais ne satisfaisant pas à cette exigence de certification.

Le Recensement de 2006 a révélé que la population autochtone du Canada a connu une croissance de 45 % entre 1996 et 2006, d'où des estimations de DE plus élevées. Bien que la GCC ait réduit la lacune en matière de représentation des Autochtones de 50 % depuis 2004, il demeure une lacune nationale de 15 points (voir le graphique H.2). La GCC continuera de mettre l'accent sur le recrutement et le maintien en poste des Autochtones dans son groupe professionnel SC.

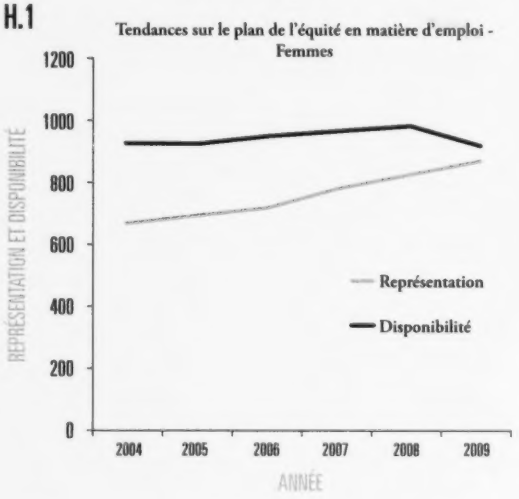
Au cours de la dernière année, le taux de DE a augmenté pour la plupart des personnes handicapées. Malgré une hausse de la représentation de 17 points, ce changement a entraîné une hausse de la lacune en matière de représentation de 40 points (voir le graphique H.3).

Le recrutement de personnes handicapées représente un défi pour les fonctions opérationnelles et techniques de l'organisation. Pour corriger cette situation et s'assurer d'éliminer le plus possible les obstacles à la participation, la Flotte procède à l'établissement d'exigences professionnelles justifiées (EPJ) qui reflètent la nature des opérations en mer. Pour le personnel navigant, des EPJ seront établies lorsqu'une exigence particulière est jugée essentielle à l'exécution des fonctions d'un poste donné et à la sécurité de l'employé et de l'équipage du navire. C'est dans ce contexte que la Flotte (en collaboration avec le secteur de la gestion des écosystèmes et des pêches, Conservation et protection) a élaboré une norme relative à l'ouïe de premier plan pour le personnel navigant et les agents des pêches. La Flotte travaille maintenant à l'élaboration d'un plan d'action visant l'établissement d'EPJ relatives à l'acuité visuelle, lesquelles sont liées aux normes nationales et internationales visant à protéger la sécurité des effectifs et du navire, pour le personnel navigant. De plus, afin de promouvoir et de favoriser un milieu de travail inclusif et de répondre efficacement aux besoins individuels d'adaptation, du matériel de rayonnement ciblant les personnes handicapées sera distribué pour attirer davantage d'éventuelles recrues.

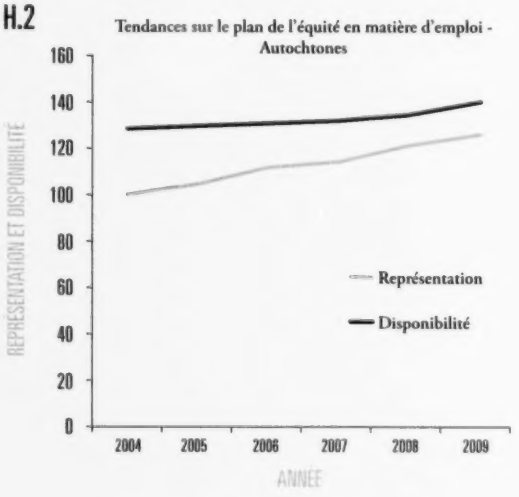
En vue de supprimer les obstacles au recrutement dans les groupes visés par l'ÉE, tout particulièrement les minorités visibles, la GCC a éliminé l'exigence préalable relative aux langues secondes du Programme de formation des officiers pour la session d'automne 2010 au Collège de la Garde côtière canadienne. La GCC s'emploie à accroître sa capacité de formation en langues secondes pour s'assurer que les élèves officiers diplômés du Collège continueront de satisfaire aux exigences en matière de langues officielles. Le groupe des minorités visibles a la plus faible représentation à la GCC, si l'on tient compte des estimations de la DE. La représentation se situe à 70,6 % de la DE estimée, d'où une lacune en matière de représentation de 53 (voir le graphique H.4).

GRAPHIQUES H *Tendances sur le plan de l'équité en matière d'emploi*

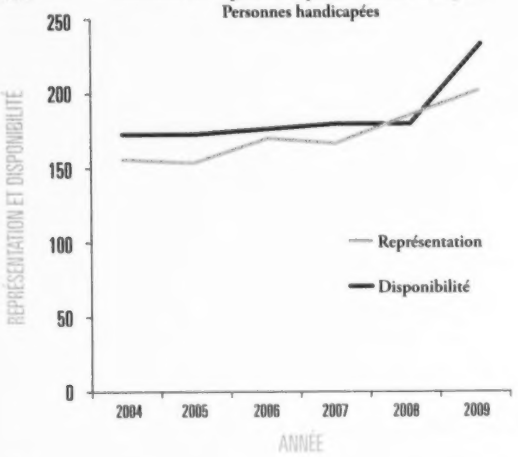
H.1



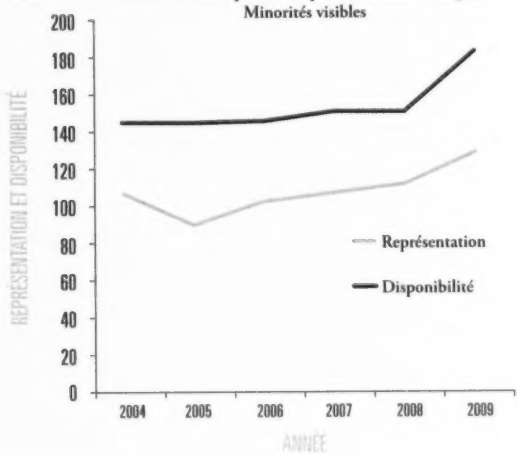
H.2



H.3 Tendances sur le plan de l'équité en matière d'emploi - Personnes handicapées



H.4 Tendances sur le plan de l'équité en matière d'emploi - Minorités visibles



Les réalisations en ce qui a trait à l'ÉE sont plus évidentes à l'échelle régionale. En 2009, la région du Québec est parvenue à éliminer les lacunes en matière de représentation pour les femmes, les Autochtones et les membres des minorités visibles. La région du Centre et de l'Arctique a également éliminé les lacunes en matière de représentation pour les Autochtones, les personnes handicapées et les membres des minorités visibles. La région des Maritimes et le Collège n'ont aucune lacune en matière de représentation. Voir l'annexe E pour une répartition des tendances en ÉE par région.

CE QUE NOUS ENTENDONS FAIRE

RECRUTEMENT ET DOTATION

Les mouvements démographiques auront une incidence considérable sur nos effectifs au cours des trois prochaines années, alors qu'un nombre de plus en plus grand d'employés expérimentés pourraient prendre leur retraite ou choisir de faire carrière ailleurs. Il faudra de nouveaux employés partout au Canada, dans chacun des groupes professionnels. Le temps nécessaire à la formation des nouveaux officiers de marine et des nouveaux agents des Services de communications et de trafic maritimes, c'est-à-dire quatre ans et un an respectivement, pose un défi additionnel.

La dotation collective et le recours à des groupes d'employés qualifiés gagnent en importance puisqu'ils permettent une dotation plus rapide et donnent aux gestionnaires accès aux ressources nationales. Les employés aussi en tirent profit puisqu'ils leur permettent de se porter candidats pour des postes à l'extérieur de la zone de sélection normale, leur donnant ainsi plus de mobilité.

Le Collège de la Garde côtière canadienne prévoit accroître son contingent annuel d'élèves-officiers de 48 à 64 à compter de septembre 2010. Le contingent sera modifié chaque année par la suite de manière à répondre aux besoins en matière d'effectifs.

La page Possibilités d'emploi lancée en 2009-2010 sera améliorée en 2010-2011. On y ajoutera des vidéoclips, des photos, des visites virtuelles panoramiques et des témoignages d'employés. Le nombre de visites de la page Possibilités d'emploi fera l'objet d'un suivi en 2010-2011 et la page sera évaluée en 2011-2012 pour déterminer les améliorations possibles.

ENGAGEMENT	ÉLÉMENT	RESPONSABLE
2010-2011		
Continuer de soutenir le développement du Réseau opérationnel des femmes.	***PAG ÉE de 2008-2011 du MPO***	**DG, Flotte**
2011-2012		
Évaluer l'efficacité de la page Possibilités d'emploi remaniée		**DG, SGIA**

une dispense de six mois pour l'obtention de l'accréditation de formation aux Fonctions d'urgence en mer (FUM) en tant que mesure proactive visant à encourager les femmes à faire carrière en mer, et écrit aux candidates ayant manifesté un intérêt à l'égard d'une carrière en mer mais ne satisfaisant pas à cette exigence de certification.

Le Recensement de 2006 a révélé que la population autochtone du Canada a connu une croissance de 45 % entre 1996 et 2006, d'où des estimations de DE plus élevées. Bien que la GCC ait réduit la lacune en matière de représentation des Autochtones de 50 % depuis 2004, il demeure une lacune nationale de 15 points (voir le graphique H.2). La GCC continuera de mettre l'accent sur le recrutement et le maintien en poste des Autochtones dans son groupe professionnel SC.

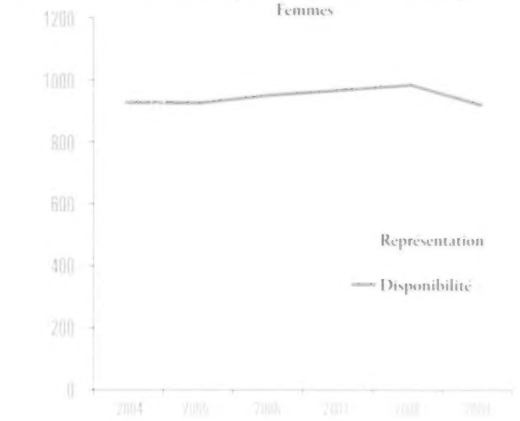
Au cours de la dernière année, le taux de DE a augmenté pour la plupart des personnes handicapées. Malgré une hausse de la représentation de 17 points, ce changement a entraîné une hausse de la lacune en matière de représentation de 40 points (voir le graphique H.3).

Le recrutement de personnes handicapées représente un défi pour les fonctions opérationnelles et techniques de l'organisation. Pour corriger cette situation et s'assurer d'éliminer le plus possible les obstacles à la participation, la Flotte procède à l'établissement d'exigences professionnelles justifiées (EPJ) qui reflètent la nature des opérations en mer. Pour le personnel navigant, des EPJ seront établies lorsqu'une exigence particulière est jugée essentielle à l'exécution des fonctions d'un poste donné et à la sécurité de l'employé et de l'équipage du navire. C'est dans ce contexte que la Flotte (en collaboration avec le secteur de la gestion des écosystèmes et des pêches, Conservation et protection) a élaboré une norme relative à l'ouïe de premier plan pour le personnel navigant et les agents des pêches. La Flotte travaille maintenant à l'élaboration d'un plan d'action visant l'établissement d'EPJ relatives à l'acuité visuelle, lesquelles sont liées aux normes nationales et internationales visant à protéger la sécurité des effectifs et du navire, pour le personnel navigant. De plus, afin de promouvoir et de favoriser un milieu de travail inclusif et de répondre efficacement aux besoins individuels d'adaptation, du matériel de rayonnement ciblant les personnes handicapées sera distribué pour attirer davantage d'éventuelles recrues.

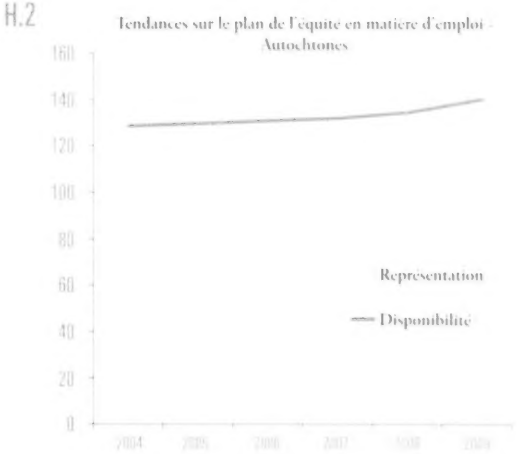
En vue de supprimer les obstacles au recrutement dans les groupes visés par l'ÉE, tout particulièrement les minorités visibles, la GCC a éliminé l'exigence préalable relative aux langues secondes du Programme de formation des officiers pour la session d'automne 2010 au Collège de la Garde côtière canadienne. La GCC s'emploie à accroître sa capacité de formation en langues secondes pour s'assurer que les élèves officiers diplômés du Collège continueront de satisfaire aux exigences en matière de langues officielles. Le groupe des minorités visibles a la plus faible représentation à la GCC, si l'on tient compte des estimations de la DE. La représentation se situe à 70,6 % de la DE estimée, d'où une lacune en matière de représentation de 53 (voir le graphique H.4).

Tendances sur le plan de l'équité en matière d'emploi

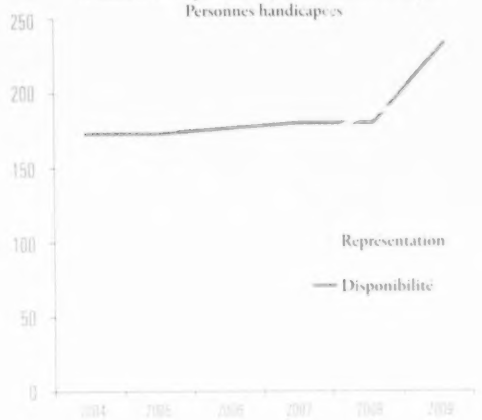
H.1



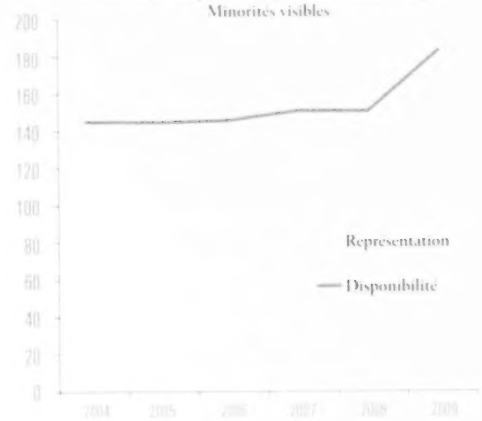
H.2



H.3 Tendances sur le plan de l'équité en matière d'emploi - Personnes handicapées



H.4 Tendances sur le plan de l'équité en matière d'emploi Minorités visibles



Les réalisations en ce qui a trait à l'ÉE sont plus évidentes à l'échelle régionale. En 2009, la région du Québec est parvenue à éliminer les lacunes en matière de représentation pour les femmes, les Autochtones et les membres des minorités visibles. La région du Centre et de l'Arctique a également éliminé les lacunes en matière de représentation pour les Autochtones, les personnes handicapées et les membres des minorités visibles. La région des Maritimes et le Collège n'ont aucune lacune en matière de représentation. Voir l'annexe E pour une répartition des tendances en ÉE par région.

CE QUE NOUS ENTENDONS FAIRE

RECRUTEMENT ET DOTATION

Les mouvements démographiques auront une incidence considérable sur nos effectifs au cours des trois prochaines années, alors qu'un nombre de plus en plus grand d'employés expérimentés pourraient prendre leur retraite ou choisir de faire carrière ailleurs. Il faudra de nouveaux employés partout au Canada, dans chacun des groupes professionnels. Le temps nécessaire à la formation des nouveaux officiers de marine et des nouveaux agents des Services de communications et de trafic maritimes, c'est-à-dire quatre ans et un an respectivement, pose un défi additionnel.

La dotation collective et le recours à des groupes d'employés qualifiés gagnent en importance puisqu'ils permettent une dotation plus rapide et donnent aux gestionnaires accès aux ressources nationales. Les employés aussi en tirent profit puisqu'ils leur permettent de se porter candidats pour des postes à l'extérieur de la zone de sélection normale, leur donnant ainsi plus de mobilité.

Le Collège de la Garde côtière canadienne prévoit accroître son contingent annuel d'élèves-officiers de 48 à 64 à compter de septembre 2010. Le contingent sera modifié chaque année par la suite de manière à répondre aux besoins en matière d'effectifs.

La page Possibilités d'emploi lancée en 2009-2010 sera améliorée en 2010-2011. On y ajoutera des vidéoclips, des photos, des visites virtuelles panoramiques et des témoignages d'employés. Le nombre de visites de la page Possibilités d'emploi fera l'objet d'un suivi en 2010-2011 et la page sera évaluée en 2011-2012 pour déterminer les améliorations possibles.

ENGAGEMENT	ÉLÉMENT	RESPONSABLE
2010-2011		
Continuer de soutenir le développement du Réseau opérationnel des femmes.	***PAG ÉE de 2008-2011 du MPO***	**DG, Flotte**
2011-2012		
Évaluer l'efficacité de la page Possibilités d'emploi remaniée		**DG, SGIA**

DES EFFECTIFS REPRÉSENTATIFS

En 2010-2011, la GCC mettra l'accent sur la réaiisation des engagements du PAG ÉE du MPO (voir l'annexe C). Elle sera assertive et créative dans ses efforts de recrutement et de maintien en poste d'un effectif diversifié et représentatif. Elle utilisera ses outils de recrutement pour cibler les régions et les groupes professionnels dans lesquels il existe des lacunes. Le cas échéant, elle élargira ses zones de sélection afin d'encourager une participation accrue de ces groupes aux concours.

La GCC continuera de cibler les personnes handicapées avec des documents de rayonnement leur permettant d'envisager une carrière en mer et continuera de participer à l'initiative Partenaires du programme d'intégration au marché du travail (PPIMT) à Vancouver (Colombie-Britannique) et à St. John's (Terre-Neuve-et-Labrador). De plus, la région du Centre et de l'Arctique examinera la disponibilité d'un bureau PPIMT dans les environs de Sarnia ou d'un programme affilié qu'elle pourrait utiliser pour embaucher des personnes handicapées.

L'accent sera également mis sur les femmes et les Autochtones au sein du groupe professionnel SC. La GCC continuera d'engager des fonds pour la formation aux FUM pour les candidates aux postes SC.

La GCC s'efforcera de maintenir en poste les membres des groupes visés grâce à une planification ciblée de la relève et à des occasions de perfectionnement et de promotion. Le ROF continuera de soutenir les femmes qui travaillent en mer en donnant encore plus d'attrait à leur choix de carrière. La GCC travaillera également à l'élaboration et à la mise en œuvre d'une norme relative à l'acuité visuelle de premier plan pour le personnel navigant.

La représentation globale des groupes visés par l'ÉE à la GCC a augmenté d'en moyenne 5 % chaque année depuis cinq ans et de plus de 6 % au cours des deux dernières années. En 2010-2011, la GCC augmentera de 7 % la représentation globale en continuant d'embaucher dans les groupes visés, en mettant en valeur la déclaration volontaire auprès des employés et en sensibilisant les gestionnaires à l'égard de la valeur d'effectifs diversifiés. Ce faisant, la GCC continuera de faire de l'organisation un milieu de travail accueillant et respectueux qui possède des effectifs aussi diversifiés et représentatifs que la population qu'elle sert. Nous continuerons de surveiller les progrès réalisés grâce au bulletin du PAG ÉE.

ENGAGEMENT	ÉLÉMENT	RESPONSABLE
2010-2011		
Élaborer un plan d'action pour établir des exigences professionnelles justifiées relatives à l'acuité visuelle pour les postes en mer, lesquelles seront liées aux exigences réglementaires nationales et internationales.		DG, Flotte
Accroître la représentation globale des groupes visés par l'équité en matière d'emploi de 7 %.		Membres du CG de la GCC
Élaborer des documents de rayonnement ciblant les personnes handicapées afin que celles ci envisagent une carrière en mer.	*PAG ÉE de 2008-2011 du MPO*	DG, SGIA
Distribuer des documents de rayonnement dans les salons régionaux de l'emploi et les activités de rayonnement destinées aux étudiants de niveau secondaire et collégial, en mettant en valeur l'exigence relative à des effectifs diversifiés.	*PAG ÉE de 2008-2011 du MPO*	Directeur exécutif, DNRE
Continuer de participer à l'initiative Partenaires du programme d'intégration au marché du travail à Vancouver (C.-B.) et à St. John's (T.-N.-L.).	*PAG ÉE de 2008-2011 du MPO*	CA, PAC; CA, T.-N.-L.

GROUPES À RISQUE

Les groupes à risque (SO, SC, RO, EN et EL) de la GCC représentent 67 % de nos effectifs et sont essentiels à nos opérations. Les contraintes relatives au marché du travail et les exigences en matière de formation spécialisée et d'expérience rendent le recrutement et le maintien en poste de ces groupes tout particulièrement difficiles.

OFFICIERS ET OFFICIÈRES DE NAVIRE ET MEMBRES D'ÉQUIPAGE

Le document *Une fenêtre sur le monde de la navigation* présente en détail les défis en matière de recrutement, de maintien en poste et de planification de la relève qui touchent les officiers et officières de navire et les membres d'équipage. La mise en œuvre du Programme de certification des membres d'équipage en 2010-2011 aidera la direction de la Flotte à assurer la planification de la relève pour le personnel navigant.

AGENTS DES SERVICES DE COMMUNICATIONS ET DE TRAFIC MARITIMES

ENGAGEMENT	ÉLÉMENT	RESPONSABLE
2010-2011		
Élaborer des programmes de cours détaillés pour chacun des modules de certificat spécifiques et amorcer la mise en œuvre du Programme de certification des membres d'équipage.		**DG, Flotte**

La GCC est le seul employeur et formateur d'agents des Services de communications et de trafic maritimes (SCTM) au Canada. Le recrutement et la formation des personnes qu'une carrière d'agent des SCTM intéresse sont essentiels à la continuité de la prestation des services.

Le programme à l'intention des stagiaires débutants des SCTM vise à s'assurer qu'ils reçoivent une formation normalisée et à jour. Il s'adresse aux nouvelles recrues qui n'ont aucune expérience dans ce domaine. Au cours d'une année type, on accepte 23 candidats à ce programme de formation. Le taux d'obtention de diplôme est d'environ 83 %, ce qui est très encourageant si l'on tient compte du fait que les agents des SCTM (opérations radio) figurent parmi les cinq groupes à risque.

Pour s'assurer que la GCC disposera d'un groupe d'agents des SCTM qualifiés, les SCTM continuent d'utiliser un groupe national de candidats partiellement évalués pour pourvoir à des postes de formation. Étant donné que ce groupe national arrivera à échéance en septembre 2010, la GCC lancera, en 2010-2011, un deuxième processus de recrutement national pour des postes anglais et bilingues.

ENGAGEMENT	ÉLÉMENT	RESPONSABLE
2010-2011		
Mettre en œuvre le cours de perfectionnement pour les agents des SCTM existants.		**DG, SM; Directeur exécutif, Collège**
2011-2012		
Évaluer le programme à l'intention des stagiaires débutants des SCTM.		**DG, SM**

TECHNOLOGUES DE L'ÉLECTRONIQUE DE LA MARINE

La communauté des technologues de l'électronique de la marine (EL) a connu bien des départs au cours des cinq dernières années, ce qui s'explique dans une large mesure par la retraite. La GCC est toutefois parvenue à conserver son effectif d'EL grâce au Programme de perfectionnement des technologues de l'électronique de la marine (PPTEM). Ce programme permet d'embaucher de nouveaux EL au premier échelon. Les participants au Programme acquièrent de l'expérience, des connaissances et des compétences par l'entremise d'une formation formelle et d'affectations, jusqu'à ce qu'ils soient admissibles à un poste au niveau de travail, généralement après 36 mois.

Les employés qui se sont joints au Programme en 2008-2009 devraient terminer en 2010-2011. Un processus de sélection collective national, qui devrait nous permettre d'embaucher, en 2010-2011, 18 nouveaux EL partout au Canada, est en cours.

LA COMMUNAUTÉ DES INGÉNIEURS

Les employés de la GCC qui occupent des fonctions dans le domaine du génie sont des ingénieurs formés à l'université, des architectes navals pouvant devenir membres d'une association provinciales d'ingénieurs, ainsi que des technologues et des techniciens en génie. La GCC emploie également des mécaniciens de marine (en mer et à terre), nombre desquels ont reçu leur formation au Collège de la Garde côtière canadienne et sont accrédités par Transports Canada.

Au sein de la GCC, la plupart des ingénieurs de formation universitaire travaillant en tant qu'ingénieurs et les architectes navals appartiennent au groupe professionnel EN. Les mécaniciens de marine issus du Collège sont généralement employés dans les groupes professionnels SO, GT ou EG, et les technologues et techniciens font généralement partie des groupes professionnels GT ou EG.

La GCC a récemment effectué une analyse des lacunes afin de prévoir ses besoins en ce qui concerne la communauté des ingénieurs. Cette analyse, de pair avec la mise en œuvre de l'Organisation normalisée de la GCC (voir la stratégie 3), a révélé des lacunes sur le plan des mécaniciens de marine, à l'Administration centrale et dans les régions.

Notre défi en matière de recrutement s'intensifiera à mesure que nos besoins en matière de mécaniciens (de formation

collégiale et universitaire) augmenteront, et ce, de façon considérable. Une bonne partie de la croissance à la GCC au cours des 20 prochaines années sera liée à la mise en œuvre de grands projets de l'État. Avec un budget autorisé de 1,4 milliard de dollars et un besoin reconnu pour un investissement supplémentaire, la construction navale devient une activité d'envergure. En 2007, le vérificateur général du Canada a recommandé la création d'un examen de la gestion de l'entretien des navires (EGEN). Des suites de la mise en œuvre du Programme de gestion de l'entretien des navires et des améliorations au programme de gestion du cycle de vie des actifs pour l'infrastructure terrestre, il faudra davantage d'ingénieurs, de technologues et de techniciens, notamment environ 25 à 30 mécaniciens de marine. Ces derniers seront recrutés à même l'effectif navigant, ce qui compliquera l'armement en équipage réglementaire pour la direction de la Flotte.

La GCC travaillera de concert avec la Commission de la fonction publique pour élaborer un programme de recrutement postsecondaire d'ingénieurs. Ce programme rationalisera la dotation et permettra à la GCC de considérer et d'embaucher des diplômés de niveau universitaire ou collégial qualifiés à l'échelle nationale.

L'analyse des lacunes a également permis d'établir qu'il faudra davantage de mécaniciens de marine en mer et à terre. Elle a entraîné la création d'un plan d'action pour les effectifs de la communauté des ingénieurs, lequel dresse les options de recrutement de mécaniciens de marine qui seront explorées et guidera l'élaboration d'un programme de perfectionnement des ingénieurs. Ce programme visera à aider les recrues EN de premier échelon à acquérir de l'expérience, des connaissances et des compétences grâce à des affectations de formation et des situations de travail.

En plus du programme axé sur les ingénieurs, la GCC travaille à l'élaboration d'un programme de mentorat structuré et surveillé secondaire pour les ingénieurs de plus haut échelon qui souhaitent se perfectionner dans le domaine de la gestion de projets dans des postes de gestionnaires de projets adjoints (GPA). L'objectif sera de préparer des candidats pour un rôle de GPA en permettant un apprentissage théorique et un examen de cet apprentissage en fonction d'exercices pratiques et de leur offrir éventuellement une expérience en cours d'emploi grâce à une formation par observation d'un GPA dans le cadre de l'exécution d'un projet en cours.

Au cours des prochaines années, nous centrerons nos efforts de recrutement, de mentorat, de formation et d'encadrement sur les ingénieurs ayant une formation universitaire (architectes navals, ingénieurs mécaniciens et ingénieurs électriciens) et sur les mécaniciens de marine. Les outils à l'appui de ce programme seront élaborés en 2010-2011, et le programme devrait être mis en œuvre en 2012-2013.

ENGAGEMENT	ÉLÉMENT	RESPONSABLE
2010-2011		
Mettre en œuvre le Plan d'action pour les effectifs de la communauté des ingénieurs		DG, STI; DG, GPE

LES AVANTAGES POUR LES EMPLOYÉS…

Un milieu respectueux et accueillant avec des effectifs aussi diversifiés que la population canadienne.

LES AVANTAGES POUR LES GESTIONNAIRES…

De meilleurs outils de recrutement pour attirer de nouveaux employés à la GCC.

De meilleurs outils pour cibler les groupes visés par l'équité en matière d'emploi, d'où la possibilité de puiser dans de nouvelles sources de savoir et d'expérience.

LES AVANTAGES POUR L'ORGANISATION…

Une organisation stable avec des effectifs diversifiés et bien soutenus, d'où une meilleure planification à long terme.

STRATÉGIE 2 – PERFECTIONNEMENT ET SOUTIEN DES EFFECTIFS

SITUATION ACTUELLE

Pour offrir ses programmes et services selon les plus hautes normes, la GCC doit absolument investir dans les ressources humaines. De la formation est dispensée dans l'ensemble de l'organisation et les programmes nationaux de formation de base sont assurés par le Collège de la Garde côtière canadienne.

PERFECTIONNEMENT DES EFFECTIFS

Le Système d'appréciation du personnel (SAP) a été mis en œuvre en 2008-2009 pour s'assurer que le perfectionnement est une priorité à la fois pour les gestionnaires et les employés. La GCC continue de surveiller et de promouvoir les examens réguliers du rendement et la préparation de plans d'apprentissage. Les plans d'apprentissage individuel (PAI) constituent une excellente occasion pour les gestionnaires et employés de la GCC d'avoir une discussion axée sur les objectifs organisationnels, la gestion de carrière et les besoins en matière d'apprentissage liés aux objectifs de rendement.

Environ 89 % du personnel à terre et 74 % du personnel navigant ont préparé des PAI pour 2009-2010. Les réalités opérationnelles du travail en mer et la transition vers une nouvelle structure d'établissement de rapports du SAP ont eu une incidence sur les taux d'achèvement d'un PAI par le personnel navigant, mais ces taux devraient être considérablement plus élevés en 2010-2011. Voir le tableau N pour une répartition des taux d'achèvement pour le personnel à terre et le personnel navigant par région.

TABLEAU N

PERSONNEL À TERRE			
RÉGION	EMPLOYÉS NOMMÉS POUR UNE PÉRIODE INDÉTERMINÉE OU UNE PÉRIODE DÉTERMINÉE DE PLUS DE SIX MOIS	EMPLOYÉS AYANT UN PAI POUR 2009-2010	
		NOMBRE	POURCENTAGE
T.-N.-L.	332	220	66 %
MAR	339	326	96 %
QUÉ	327	295	90 %
C et A	281	259	92 %
RCN	323	321	99 %
PAC	416	386	93 %
Collège de la GCC	87	71	82 %
Total	2 105	1 878	89 %

PERSONNEL NAVIGANT			
RÉGION	EMPLOYÉS NOMMÉS POUR UNE PÉRIODE INDÉTERMINÉE OU UNE PÉRIODE DÉTERMINÉE DE PLUS DE SIX MOIS	EMPLOYÉS AYANT UN PAI POUR 2009-2010	
		NOMBRE	POURCENTAGE
T.-N.-L.	705	505	72 %
MAR	497	278	56 %
QUÉ	408	372	91 %
C et A	255	178	70 %
PAC	550	452	82 %
Total	2 415	1 785	74 %

Nota : *Les nombres sont cumulatifs et sont fondés sur le nombre total d'employés qui avaient un PAI en 2009-2010.*

RÉALISATIONS 2009-2010

Préparation d'un plan d'apprentissage par environ 74 % des employés de la GCC et mise au point d'un cadre d'apprentissage continu et de perfectionnement

Investissement de 5,5 millions de dollars dans la formation

Au cours des deux dernières années, la GCC a travaillé de concert avec les gestionnaires, le employés et les syndicats pour créer un nouveau cadre d'apprentissage et de perfectionnement. Le Cadre d'apprentissage continu et de perfectionnement a été publié sur l'intranet en 2010 et sera distribué à tous les employés en 2010-2011. Il faudra ensuite examiner les recommandations et établir un plan d'action.

La GCC est aussi déterminée à promouvoir la dualité linguistique et des milieux de travail propices à l'emploi, dans toutes les régions, des deux langues officielles. À la suite de l'examen réalisé par le Commissariat aux langues officielles en 2008, un plan d'action sur l'examen de la capacité linguistique a été élaboré pour la région des Maritimes. Au cours des années, la GCC a amélioré sa capacité institutionnelle, son leadership et les compétences linguistiques de ses employés en partageant sa vision avec eux, en améliorant l'accès à la formation linguistique et en maintenant un cadre de gestion solide. La GCC est maintenant bien équipée pour fournir des programmes et des services dans les deux langues officielles.

« Nous nous engageons à offrir le meilleur service bilingue possible à la population et à respecter entièrement nos deux langues officielles. »

Maria Barrados
Présidente de la Commission de la fonction publique

Des efforts considérables sont déployés pour s'assurer que les employés satisfont aux exigences linguistiques liées à leur poste. La GCC investit environ 430 000 dollars annuellement dans la formation linguistique, sans compter les salaires des employés. Elle doit s'assurer qu'elle demeure proactive dans la création d'occasions de formation linguistique pour les employés qui souhaitent devenir des dirigeants de la GCC, tout particulièrement dans les régions. Les employés qui envisagent des possibilités d'avancement dans la GCC sont encouragés à perfectionner leurs compétences linguistiques.

L'Administration centrale a mis en œuvre avec succès une initiative de perfectionnement professionnel à l'intention du personnel navigant. Cette initiative officialise la pratique en encourageant le personnel navigant à accepter des affectations rotatives à des postes de gestion à terre ou à des projets connexes. Elle fait la promotion de l'apprentissage, de la formation et des occasions de perfectionnement du leadership qui permet au personnel navigant d'utiliser les connaissances à terre tout en acquérant de l'expérience administrative et une meilleure compréhension de la gestion à terre.

Le Programme pilote de perfectionnement en leadership, lancé en 2007 à l'échelle nationale à titre de programme biennal, s'est poursuivi avec succès en 2009. Un sondage mené à mi-chemin a révélé que les participants et les commissaires adjoints sont heureux des résultats. En plus de favoriser le développement de compétences en leadership, ce programme a permis aux participants de mieux comprendre la GCC et ses directions, ainsi que le processus décisionnel de la haute direction, et leur a donné une occasion de réseautage. En 2010-2011, la GCC évaluera le Programme pilote de perfectionnement en leadership et déterminera si et comment il devrait être maintenu.

SOUTIEN DES EFFECTIFS

La GCC investit chaque année des millions de dollars dans la formation, mais comme il est difficile d'établir les coûts connexes (c.-à-d. les heures supplémentaires, le recomplètement, etc.), nous ne pouvons avoir une image complète des dépenses qui y sont associées. La GCC a examiné ses dépenses de formation et de perfectionnement des trois dernières années afin d'établir les tendances, les lacunes et les besoins changeants et de mieux comprendre les éléments de coût (frais de scolarité, débours, déplacements et matériel), tout cela en vue de déterminer les niveaux de base des investissements et les pratiques exemplaires.

Bien que nous efforcions encore d'améliorer notre système de déclaration, il est possible de quantifier l'investissement de la GCC dans la formation des employés par région (voir le tableau O). En 2009-2010, les dépenses liées à la formation et au perfectionnement ont totalisé environ 5,5 millions de dollars. Cela représente en moyenne 1 232 dollars par employé, soit environ 290 dollars de plus par employé qu'en 2008-2009. Ces dépenses englobent les séminaires, les conférences, les frais de scolarité, les frais d'adhésion à des associations professionnelles et les coûts de déplacement associés à la formation.

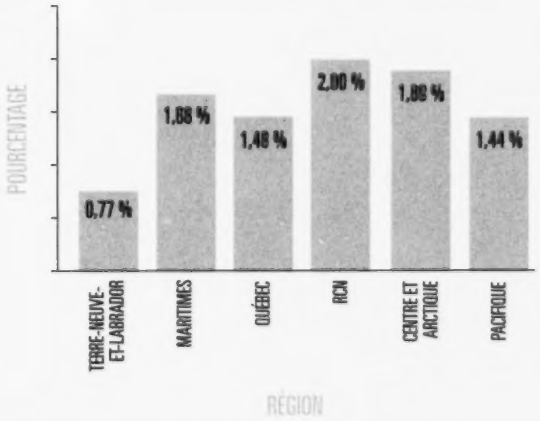
TABLEAU 0 *Investissements dans la formation des employés par région (en milliers de dollars)*

RÉGION	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010
T.-N.-L.	822,8	722,0	845,3	704,8	529,4
MAR	783,0	712,3	808,3	690,4	957,4
QUÉ	732,6	766,4	535,2	570,8	767,1
C et A	550,4	658,2	457,4	761,5	767,4
PAC	799,0	783,9	800,0	782,0	940,4
RCN	635,7	573,4	522,8	483,4	674,8
Collège (dépenses liées à la formation)	508,0	471,1	390,0	270,4	823,9
Total partiel	4 828,5	4 888,2	3 838,0	4 242,1	5 460,4
Collège (dépenses liées à l'établissement de formation, sauf celles liées à la formation)	12 222,6	12 024,3	12 106,4	11 480,1	10 992,9
Total	17 052,1	16 713,6	15 944,4	15 722,2	16 452,3

Nota : *Les montants relatifs aux semaines de formation régionales sont compris.*

Le graphique I nous montre une répartition régionale de la formation sous forme de pourcentage du salaire pour 2009-2010.

GRAPHIQUE I *Formation en pourcentage du salaire*



De plus, le Collège de la Garde côtière canadienne a pour vocation de répondre aux besoins de formation opérationnelle très spécifique de la GCC dans les domaines de la recherche et du sauvetage, de l'intervention environnementale, des opérations de déglaçage, de la gestion du trafic maritime, des communications maritimes et de l'entretien des systèmes électriques et électroniques. Outre les investissements dans la formation déjà mentionnés, la GCC dépense également 11,5 millions de dollars par l'entremise du budget de fonctionnement du Collège de la Garde côtière, ce qui couvre les salaires des élèves-officiers, des gestionnaires, des instructeurs et du personnel de soutien, ainsi que les coûts liés à l'exécution des programmes et à la prestation des services aux étudiants (recrutement, documents de formation, bibliothèque, services informatiques, services alimentaires, installation riveraine, atelier de mécanique, etc.).

La GCC reconnaît que l'apprentissage et le perfectionnement s'étendent au-delà de la salle de classe pour inclure des activités dont les coûts sont entièrement récupérés, comme la formation par observation, le mentorat et la formation en ligne. Les nominations intérimaires de courte durée peuvent également s'avérer être des investissements stratégiques puisqu'elles contribuent à préparer les employés pour des concours d'avancement et faciliteront la planification de la relève de la GCC. Les nominations intérimaires permettent aux employés de la GCC d'acquérir des connaissances à des échelons progressivement plus élevés. En incitant les gestionnaires à surveiller la durée de ces nominations et à avoir recours à des mécanismes tels que les nominations intérimaires par rotation, un plus grand

nombre d'employés pourront acquérir des connaissances organisationnelles très utiles.

Des plans de surveillance des nominations intérimaires, comme la directive de juillet 2009 du MPO visant à éliminer les nominations d'une durée de plus de 36 mois dans les postes vacants, ont été mis en place et un système de surveillance nous permet de nous assurer qu'ils sont utilisés de manière transparente et que des mesures de dotation plus permanentes sont employées pour pourvoir les postes vacants à long terme.

Comme le montre le tableau P, le nombre de nominations intérimaires de plus d'un an par rapport à l'ensemble des effectifs de la GCC a connu une baisse entre 2005 et 2009.

TABLEAU P *Nominations intérimaires de plus d'un an*

ANNÉE	À TERRE	EN MER	NOMINATIONS INTÉRIMAIRES	TOTAL DES EFFECTIFS	POURCENTAGE
[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]

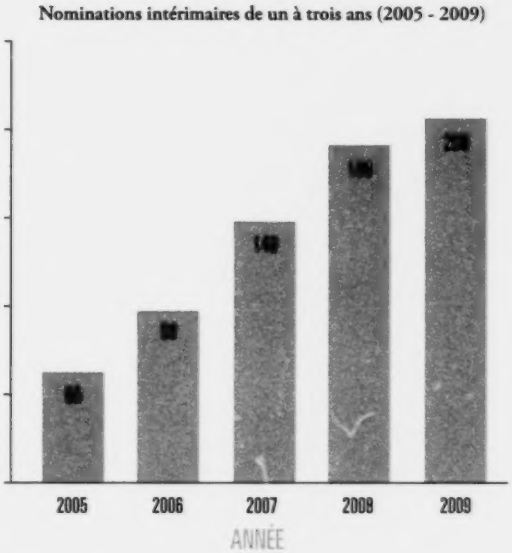
Les tendances sur cinq ans en ce qui concerne les nominations intérimaires sont illustrées dans les graphiques J.1, J.2 et J.3. Comme le montre le graphique J.1, le nombre de nominations intérimaires de un à trois ans a augmenté graduellement. Cette hausse peut être le résultat des taux d'attrition plus élevés, qui ont pour effet de créer des postes vacants, des retards sur le plan de la dotation entraînant un prolongement des nominations intérimaires ou la satisfaction des nouveaux besoins à moyen terme découlant des fonds supplémentaires du Plan d'action économique pour l'acquisition et la réparation de navires. À mesure que les mesures de dotation en cours prendront fin, les nombres diminueront.

Le graphique J.2 montre que le nombre de nominations intérimaires de trois à cinq ans a atteint un sommet en 2006, puis a graduellement chuté.

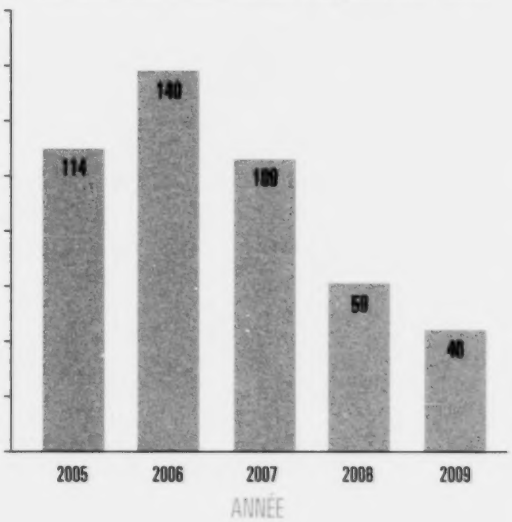
Le graphique J.3 montre que le nombre de nominations intérimaires de plus de cinq ans a considérablement chuté depuis 2005. Cela est en partie attribuable aux engagements des ententes sur le rendement de la haute direction visant la réduction du nombre de nominations intérimaires à long terme.

GRAPHIQUES J *Nominations intérimaires*

J.1

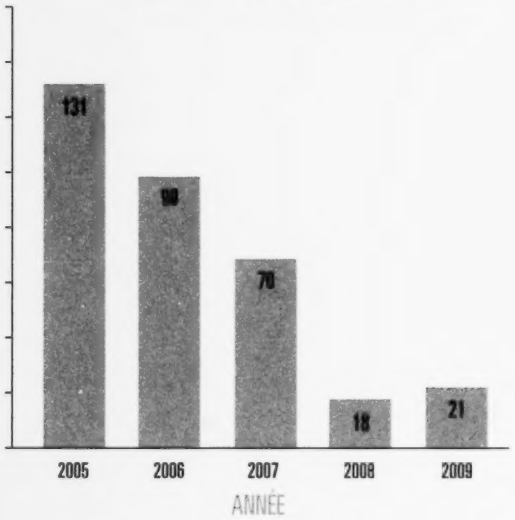


J.2



J.3

Nominations intérimaires de plus de cinq ans (2005 - 2009)



CE QUE NOUS ENTENDONS FAIRE

FORMATION ET PERFECTIONNEMENT

La GCC continuera de mieux définir les dépenses de formation et de perfectionnement et la transparence des budgets de formation sera une pratique de gestion courante. Cela permettra de créer des outils de planification améliorés qui permettront aux gestionnaires de préparer des budgets annuels réalistes et qui encourageront le personnel de tous les échelons à utiliser les affectations de formation.

Cette année, la GCC mettra en œuvre un système automatisé national qui permettra la collecte et la saisie de données sur les besoins en matière de formation et la production de rapports à cet égard. La GCC examinera également la possibilité d'adopter des normes de formation et des mesures de rendement en effectuant une analyse avec des industries semblables.

En ce qui concerne le personnel navigant, les lacunes en matière de formation sont présentement définies dans le Plan national de formation du personnel navigant. Lorsque ce plan sera complété, les lacunes seront comblées par l'entremise d'un programme de formation technique qui sera mis en œuvre progressivement.

ENGAGEMENT	ÉLÉMENT	RESPONSABLE
2010-2011		
Mettre en œuvre un système automatisé national qui permettra la collecte et la saisie de données relatives aux besoins en matière de formation et la production de rapports à cet égard.	SAFF	Directeur exécutif, DNRE
Évaluer le Programme pilote national de perfectionnement en leadership et déterminer les prochaines étapes.	SAFF	CA, T.-N.-L.

ORIENTATION POUR LES NOUVEAUX EMPLOYÉS

Une orientation réussie aide les nouveaux employés à s'établir dans l'organisation et améliore le maintien en poste. Un programme d'orientation est présentement mis au point pour souhaiter la bienvenue aux nouveaux employés de la GCC, pour présenter le mandat, les programmes et la culture particulière de l'organisation et pour fournir des renseignements pratiques qui favoriseront leur intégration. Fondé sur les pratiques exemplaires régionales, le programme d'orientation comprendra des outils pour les gestionnaires, notamment des conseils, des listes de vérification et des renseignements sur la formation à prodiguer aux nouveaux employés. Outre un atelier destiné au personnel à terre, le programme sera mis à la disposition du personnel navigant par l'entremise de l'intranet et sur support DVD et autre.

ENGAGEMENT	ÉLÉMENT	RESPONSABLE
2010-2011		
Mettre en œuvre, pour tous les nouveaux employés, un programme d'orientation de la GCC mieux structuré.		Directeur exécutif, DNRE

CAPACITÉ EN MATIÈRE DE LANGUES OFFICIELLES

La GCC prend des mesures innovatrices pour s'assurer qu'elle fait place à la dualité linguistique du Canada et respecte les obligations en vertu de la *Loi sur les langues officielles*. En 2010-2011, la GCC mettra en œuvre une

approche de gouvernance structurée des demandes de formation linguistique de perfectionnement. La gestion juste, transparente et équitable de la formation linguistique doit se faire en fonction des contraintes opérationnelles et financières de la GCC.

En outre, nous renforçons notre capacité de formation en langue seconde au Collège de la Garde côtière canadienne afin que les futurs officiers aient une base solide dans les deux langues officielles. Entre autres exemples, les stagiaires sont placés dans des milieux de travail qui évoluent dans leur langue seconde, ce qui encourage le perfectionnement de leurs compétences en langue seconde. Bien que les études en langue seconde ne fassent plus partie des conditions d'admission au Programme de formation des officiers, étant donné que cette condition a été identifiée comme étant un obstacle pour les groupes visés par l'équité en matière d'emploi, la formation en langue seconde sera intégrée au programme de quatre ans.

ENGAGEMENT	ÉLÉMENT	RESPONSABLE
2010-2011		
Mettre en œuvre une approche structurée à l'égard des demandes de formation linguistique de perfectionnement.	SAFP	Directeur exécutif, DNRE; Membres du CG de la GCC

COLLÈGE DE LA GARDE CÔTIÈRE CANADIENNE

Le Collège de la Garde côtière canadienne offre quatre programmes distincts : le Programme de formation des officiers de la Garde côtière canadienne (PFOGCC), Services de communications et de trafic maritimes (SCTM), Formation en entretien et en équipement maritimes (FEEM), et Sauvetage, sécurité et intervention environnementale, en plus d'une formation technique continue pour le personnel navigant. Comme l'on prévoit une pénurie de gens de mer au Canada, l'exécution du PFOGCC, un des principaux programmes du Collège, demeurera prioritaire. Le Collège donne aux futurs officiers de la GCC les connaissances, la compétence et l'éthique requises pour s'adapter et faire place au changement dans un milieu en constante évolution technologique.

Nous avons élaboré, en 2009-2010, un plan de transformation pour le Collège de la Garde côtière canadienne qui vise à favoriser une meilleure harmonie entre le programme de formation et les besoins organisationnels. Ce document, qui sert de plan directeur pour le Collège, comprend un cadre pluriannuel et une structure organisationnelle. Cette structure améliore l'efficacité et l'efficience globales de l'institution, faisant en sorte que les ressources sont concentrées là où les besoins sont le plus criants, tout cela en vue de favoriser la prestation de programmes de formation de haute qualité et axés sur la clientèle.

SERVICES DE COMMUNICATIONS ET DE TRAFIC MARITIMES

En 2009-2010, la GCC a élaboré un cours national de perfectionnement sur les Services de communications et de trafic maritimes (SCTM) et une stratégie de mise en œuvre. Le cours pilote sera offert et la mise en œuvre du cours débutera en 2010-2011. De plus, nous avons élaboré un profil de compétences pour les agents des SCTM de niveau opérationnel. Ce profil nous permettra de nous assurer que les futures recrues satisfont aux exigences de formation technique du programme pour le XXI[e] siècle.

LES AVANTAGES POUR LES EMPLOYÉS…

De meilleures occasions de formation.

Les plans d'apprentissage permettent une intervention structurée des gestionnaires en ce qui concerne le cheminement de carrière.

LES AVANTAGES POUR LES GESTIONNAIRES…

Des données nationales qui favoriseront un meilleur usage des budgets de formation.

LES AVANTAGES POUR L'ORGANISATION…

Un milieu de travail d'avant-garde qui soutient le perfectionnement des employés, fait place aux avancées technologiques et s'adapte à un contexte changeant.

STRATÉGIE 3 – UNE GESTION JUSTE ET EFFICACE

SITUATION ACTUELLE

La GCC continuera de mettre l'accent sur des pratiques de gestion justes et efficaces. En 2009-2010, la GCC a mis en œuvre l'Organisation normalisée pour améliorer la cohérence de la gestion des ressources humaines à l'échelle nationale. Elle a également évalué les résultats du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux (SAFF) et les a communiqués à tous les employés et syndicats. Grâce à une série de consultations auprès des employés, des gestionnaires et des syndicats, la GCC a pu établir une approche coopérative. Une plus grande participation des employés sera une priorité.

ORGANISATION NORMALISÉE

En réponse au SAFF de 2005, à la Révision des services votés de 2006 et au Rapport de la vérificatrice générale du Canada de 2007, la GCC a développé, en 2008, une organisation normalisée qui permettra d'assurer une prestation de services plus uniforme, de régler les anomalies en matière de classification et de voir à une distribution adéquate des ressources.

Depuis son lancement en 2009, l'Organisation normalisée est devenue une étape essentielle pour assurer une gestion juste et efficace et pour créer une institution véritablement nationale fonctionnant de manière uniforme dans toutes les régions.

Beaucoup a été fait pour assurer une transition réussie et sans heurt vers la structure de l'Organisation normalisée, notamment l'élaboration d'une feuille de route et d'un plan d'action pour la mise en œuvre et l'établissement des principes directeurs et des rôles et responsabilités. Un sous-comité de gestion de la GCC a été mis sur pied en guise d'organe de gouvernance pour surveiller et soutenir la GCC dans sa transition.

L'analyse des effectifs a permis d'identifier les employés touchés et les solutions possibles à leur situation particulière. La GCC est déterminée à s'assurer qu'aucun employé nommé pour une période indéterminée ne sera sans emploi.

La GCC a également mis sur pied une stratégie nationale de mise en œuvre de l'Organisation normalisée fondée sur des plans d'action fonctionnels afin d'établir les priorités en matière de mise en œuvre et de classification pour les deux prochaines années.

La communication avec les employés concernant l'Organisation normalisée demeure une priorité constante. Un site intranet a été créé pour donner aux employés accès aux organigrammes, aux réponses aux questions fréquemment posées et aux listes de personnes-ressources. La GCC continue de tenir les employés informés de l'avancement de l'Organisation normalisée dans le cadre de rencontres individuelles et de messages du commissaire. En vue d'aider la direction, divers outils, tels que des stratégies de communication interne et externe, des lignes directrices pour la mise en œuvre, des questions et réponses et des listes de personnes ressources, ont été fournis aux gestionnaires de l'ensemble de l'organisation.

La mise en œuvre se poursuivra au cours des deux prochaines années pour prendre fin au printemps 2012. Les progrès sont mesurés régulièrement pour assurer le respect des échéances établies. Les tâches les plus importantes à finaliser sont l'établissement de modèles nationaux de descriptions de travail opérationnel et non

RÉALISATIONS 2009-2010

Lancement de l'Organisation normalisée en mai 2009 et amorce de sa mise en œuvre

Évaluation des résultats du SAFF et élaboration d'une stratégie d'intervention avec les syndicats

Conclusion d'une entente sur les services essentiels pour le personnel navigant avec l'Alliance de la Fonction publique du Canada

opérationnel et l'analyse de la charge de travail dans certains secteurs.

SONDAGE AUPRÈS DES FONCTIONNAIRES FÉDÉRAUX

Le Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux (SAFF), un sondage mené auprès de tous les ministères et organismes fédéraux, donne de l'information sur les données démographiques, les compétences liées à l'emploi, les attentes professionnelles et les préoccupations des employés. Il permet à la GCC de cerner les nouveaux défis en matière de ressources humaines et les nouveaux besoins organisationnels.

« Le Conseil d'administration et moi-même sommes décidés à régler ces problèmes (soulevés par le Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux) et à prendre les mesures nécessaires pour obtenir des résultats tangibles. »

George Da Pont

Les résultats du SAFF de 2008 ont été publiés en mai 2009. En 2009-2010, la GCC a évalué ses résultats et a communiqué ses conclusions aux employés et aux syndicats. Les réponses de la GCC ont été comparées à celles de la fonction publique dans son ensemble et à celles du MPO. Au sein de la GCC, des comparaisons ont été faites par groupe professionnel, ainsi qu'entre le personnel navigant et le personnel à terre.

À l'aide des résultats du SAFF, la GCC a relevé trois points forts et trois points à améliorer. Les points forts sont la satisfaction au travail, le fait d'avoir les bonnes ressources au bon endroit, au bon moment, et les relations de travail favorables et la communication efficace. Bien que la GCC ait conclu que ses employés sont généralement satisfaits, certaines préoccupations ont été soulevées. Les trois points à améliorer sont le leadership de la direction, une dotation efficace et fondée sur la valeur et les possibilités de carrière et d'avancement. La GCC travaille également en collaboration avec les syndicats pour améliorer les relations patronales-syndicales, pour améliorer l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle des employés et pour trouver des moyens de réduire le harcèlement en milieu de travail.

Grâce à des consultations avec les gestionnaires et les syndicats, la GCC a imaginé une solution fondée sur la collaboration. Les préoccupations seront prises en compte dans le cadre des initiatives des ressources humaines de la GCC actuelles et prévues, mentionnées dans ce Plan.

SYSTÈME D'APPRÉCIATION DU PERSONNEL

La GCC s'efforce continuellement de moderniser ses opérations et de soutenir le perfectionnement professionnel et l'apprentissage connexe. Des discussions significatives entre superviseurs et employés en ce qui concerne le rendement et le perfectionnement font partie intégrante de ces efforts.

Comme mentionné dans la stratégie 2, la GCC favorise l'utilisation d'examens du rendement et de plans d'apprentissage. Les employés et l'organisation tirent profit d'examens du rendement fondés sur les objectifs de travail (pour les employés à terre) et sur les facteurs d'évaluation du rendement (pour les employés en mer).

Comme indiqué au tableau Q, 97 % des employés à terre ont discuté de l'examen du rendement avec leur gestionnaire en 2008-2009. En 2009-2010, 94 % des employés à terre ont établi des objectifs de travail et en ont discuté avec leur gestionnaire.

Les employés en mer n'établissent pas d'objectifs de travail et ont un cycle d'appréciation prolongé étant donné la nature opérationnelle de leur travail. Bien que la période d'évaluation reflète le cycle d'appréciation pour le personnel à terre, soit du 1er avril au 31 mars, le personnel navigant aura jusqu'au 31 décembre pour produire un rapport sur leur rendement de l'année précédente. Les résultats finaux de 2009-2010 ne seront donc disponibles qu'en janvier 2011.

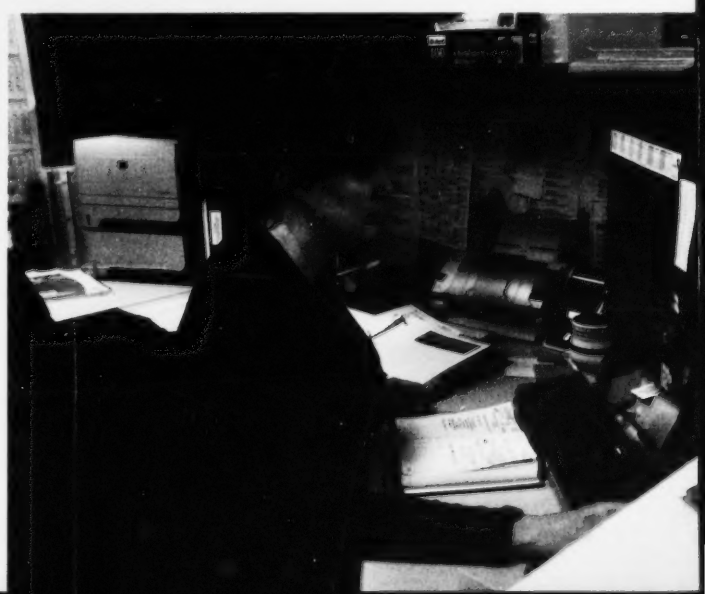


TABLEAU Q *Répartition de l'examen du rendement par région*

PERSONNEL À TERRE			
RÉGION	EMPLOYÉS NOMMÉS POUR UNE PÉRIODE DÉTERMINÉE OU INDÉTERMINÉE DE PLUS DE SIX MOIS	EMPLOYÉS AYANT EU UNE DISCUSSION CONCERNANT L'EXAMEN DE RENDEMENT EN 2008-2009	
		NOMBRE	POURCENTAGE
T.-N.-L.	339	316	93 %
MAR	342	342	100 %
QUÉ	368	358	97 %
C et A	297	288	96 %
RCN	287	283	98 %
PAC	447	433	97 %
Collège	87	86	98 %
Total	2 165	2 102	97 %

RÉGION	EMPLOYÉS NOMMÉS POUR UNE PÉRIODE DÉTERMINÉE OU INDÉTERMINÉE DE PLUS DE SIX MOIS	EMPLOYÉS POUR LESQUELS DES OBJECTIFS DE TRAVAIL ONT ÉTÉ ÉTABLIS EN 2009-2010	
		NOMBRE	POURCENTAGE
T.-N.-L.	332	309	93 %
MAR	339	324	96 %
QUÉ	327	325	99 %
C et A	281	252	90 %
RCN	323	320	99 %
PAC	416	387	93 %
Collège	87	61	70 %
Total	2 165	1 978	94 %

PERSONNEL NAVIGANT			
RÉGION	EMPLOYÉS NOMMÉS POUR UNE PÉRIODE DÉTERMINÉE OU INDÉTERMINÉE DE PLUS DE SIX MOIS	EMPLOYÉS AYANT EU UNE DISCUSSION CONCERNANT L'EXAMEN DE RENDEMENT EN 2008-2009	
		NOMBRE	POURCENTAGE
T.-N.-L.	705	211	30 %
MAR	497	278	56 %
QUÉ	408	372	91 %
C et A	255	178	70 %
PAC	550	452	82 %
Total	2 415	1 491	62 %

Nota : *Les nombres sont cumulatifs et sont fondés sur le nombre total d'employés qui ont été tenus de se fixer des objectifs de travail et avec qui des discussions relatives à l'appréciation du rendement ont été tenues au cours de l'année financière indiquée.*

CE QUE NOUS ENTENDONS FAIRE

ORGANISATION NORMALISÉE

Les mesures prises par la GCC pour améliorer la cohérence de la gestion des ressources humaines à l'échelle nationale se poursuivront pendant la transition vers l'Organisation normalisée. Elle permettra de s'assurer que la prestation des services est normalisée, que les employés qui font le même travail sont classés et rémunérés de la même manière et que les ressources sont adéquatement réparties entre les régions.

La mise en œuvre de la structure normalisée devrait être terminée d'ici le printemps de 2012. La GCC continuera de travailler à la mise en œuvre de l'Organisation normalisée, de s'assurer que les outils nécessaires sont conçus, que les progrès sont surveillés et mesurés et qu'ils sont communiqués aux employés et aux syndicats.

ENGAGEMENT	ÉLÉMENT	RESPONSABLE
2010-2011		
Poursuivre la transition vers une organisation normalisée.	BVG Révision des services votés SAFF	Membres du CG de la GCC
2011-2012		
Terminer la transition vers une organisation normalisée.	BVG Révision des services votés SAFF	Membres du CG de la GCC

SONDAGE AUPRÈS DES FONCTIONNAIRES FÉDÉRAUX

La GCC continuera de s'assurer que les employés sont entendus et que leurs préoccupations sont prises en compte.

Faisant fond sur les discussions entre employés, gestionnaires et syndicats, la GCC mettra l'accent sur l'efficacité de ses communications internes en favorisant une circulation rapide et continue de l'information dans le cadre de réunions courantes avec le personnel, de correspondance du commissaire, de mises à jour sur les discussions patronales-syndicales et d'une participation des employés aux décisions qui les concernent.

La GCC envisagera de recourir à des moyens créatifs pour accroître les taux de réponse au SAFF parmi le personnel navigant afin que les réponses reflètent avec plus de précision les besoins de ses employés.

En s'engageant à mettre de l'avant les suggestions formulées dans les SAFF à venir et en favorisant une communication plus ouverte entre les gestionnaires, les employés et les syndicats, la GCC continuera d'atteindre l'excellence en milieu de travail et dans les services qu'elle offre aux Canadiens.

SYSTÈME D'APPRÉCIATION DU PERSONNEL

La GCC favorisera et surveillera le Système d'appréciation du personnel (SAP) et les cycles des plans d'apprentissage pour s'assurer que le nombre d'employés qui obtiennent un examen du rendement et établissent des objectifs de travail continue de croître.

En 2010-2011, nous améliorerons les processus de surveillance et de suivi du SAP, tout particulièrement pour le personnel navigant.

Nous reconnaissons que les échanges entre gestionnaires et employés concernant leurs objectifs mutuels présentent des avantages supplémentaires pour toutes les parties. La GCC continuera donc de mettre l'accent sur la contribution des examens du rendement au perfectionnement de ses effectifs et à la prestation efficace de ses services.

LES AVANTAGES POUR LES EMPLOYÉS...

Les plans d'apprentissage individuels aident les employés à suivre leur cheminement professionnel.

LES AVANTAGES POUR LES GESTIONNAIRES...

L'analyse des résultats du SAFF permet aux gestionnaires de connaître les opinions de leurs employés.

LES AVANTAGES POUR L'ORGANISATION...

Grâce à l'Organisation normalisée, la GCC est certaine de mener ses activités de manière uniforme dans toutes les régions.

UN REGARD SUR L'AVENIR

La GCC navigue à travers une période de changement important qui se définit par une incertitude économique mondiale, des demandes de service accrues, des investissements importants dans le renouvellement de la flotte et d'éventuels taux de départs à la retraite sans précédent parmi ses employés les plus chevronnés.

Faisant fond sur notre *Plan stratégique des ressources humaines de 2010 -2013*, nous serons en mesure de gérer ces défis en établissant des mesures de recrutement ciblées, en soutenant nos effectifs et en nous assurant que notre structure de gestion est juste et efficace. Notre capacité d'adaptation, sur le plan individuel et en tant qu'organisation, sera une source de force constante.

Les employés professionnels et dévoués de la GCC, qui se soucient de leur emploi et vivent selon la devise *Sécurité d'abord, service constant*, continuent de fournir l'énergie dont nous avons besoin pour réussir.

ANNEXE A : DURÉE D'EMPLOI PAR RÉGION (2005-2009)

PACIFIQUE

ANNÉE	IND.	DÉT.	SAIS.	OCCAS.	ÉTUD.	TOTAL
2005	817	87	0	12	0	916
2006	851	98	0	15	0	964
2007	844	90	0	10	2	948
2008	808	127	0	7	2	944
2009	800	97	0	1	2	900

MARITIMES

ANNÉE	IND.	DÉT.	SAIS.	OCCAS.	ÉTUD.	TOTAL
2005	803	8	42	75	0	1018
2006	882	6	42	124	1	1055
2007	867	58	40	2	0	967
2008	799	83	37	21	0	940
2009	783	93	37	23	0	936

CENTRE ET ARCTIQUE

ANNÉE	IND.	DÉT.	SAIS.	OCCAS.	ÉTUD.	TOTAL
2005	404	16	83	13	0	516
2006	413	10	103	13	1	540
2007	411	22	97	18	0	548
2008	400	13	80	19	0	521
2009	412	25	81	8	1	527

TERRE-NEUVE-ET-LABRADOR

ANNÉE	IND.	DÉT.	SAIS.	OCCAS.	ÉTUD.	TOTAL
2005	698	50	0	9	2	759
2006	733	84	0	17	2	836
2007	734	115	0	15	11	875
2008	727	56	0	16	4	803
2009	762	70	0	10	3	845

QUÉBEC

ANNÉE	IND.	DÉT.	SAIS.	OCCAS.	ÉTUD.	TOTAL
2005	403	53	116	24	0	686
2006	503	45	142	42	0	732
2007	504	36	137	69	0	746
2008	514	90	148	21	0	773
2009	512	36	145	15	2	710

COLLÈGE DE LA GARDE CÔTIÈRE CANADIENNE

ANNÉE	IND.	DÉT.	SAIS.	OCCAS.	ÉTUD.	TOTAL
2005	162	2	0	12	0	176
2006	157	1	1	6	0	165
2007	152	0	1	15	0	168
2008	154	2	1	11	0	188
2009	183	0	0	11	0	194

RÉGION DE LA CAPITALE NATIONALE

ANNÉE	IND.	DÉT.	SAIS.	OCCAS.	ÉTUD.	TOTAL
2005	238	10	1	7	1	255
2006	246	9	0	19	3	277
2007	272	11	0	16	4	306
2008	289	12	1	19	9	310
2009	318	7	0	18	10	353

Nota : *Les données pour 2005 et 2006 ont été recueillies au 30 septembre; les données pour toutes les autres années ont été recueillies au 1er avril. Les nombres n'incluent pas le nombre plus élevé d'étudiants généralement employés pendant l'été.*

ANNEXE B : RÉCAPITULATION DES STRATÉGIES ET DES ENGAGEMENTS DE LA GARDE CÔTIÈRE CANADIENNE

STRATÉGIE 1 : *Des effectifs qualifiés et représentatifs*

ENGAGEMENT	ÉLÉMENT	RESPONSABLE
2010-2011		
Continuer de soutenir le développement du Réseau opérationnel des femmes.	***PAG ÉE de 2008-2011 du MPO***	**DG, Flotte**
Élaborer un plan d'action pour établir des exigences professionnelles justifiées relatives à l'acuité visuelle pour les postes en mer, lesquelles seront liées aux exigences réglementaires nationales et internationales.		**DG, Flotte**
Accroître la représentation globale des groupes visés par l'équité en matière d'emploi de 7 %.		**Membres du CG de la GCC**
Élaborer des documents de rayonnement ciblant les personnes handicapées afin que celles ci envisagent une carrière en mer.	***PAG ÉE de 2008-2011 du MPO***	**DG, SGIA**
Distribuer des documents de rayonnement dans les salons régionaux de l'emploi et les activités de rayonnement destinées aux étudiants de niveau secondaire et collégial, en mettant en valeur l'exigence relative à des effectifs diversifiés.	***PAG ÉE de 2008-2011 du MPO***	**Directeur exécutif, DNRE**
Continuer de participer à l'initiative Partenaires du programme d'intégration au marché du travail à Vancouver (C.-B.) et à St. John's (T.-N.-L.).	***PAG ÉE de 2008-2011 du MPO***	**CA, PAC; CA, T.-N.-L.**
Élaborer des programmes de cours détaillés pour chacun des modules de certificat spécifiques et amorcer la mise en œuvre du Programme de certification des membres d'équipage.		**DG, Flotte**
Mettre en œuvre le cours de perfectionnement pour les agents des SCTM existants.		**DG, SM; Directeur exécutif, Collège**
Mettre en œuvre le Plan d'action pour les effectifs de la communauté des ingénieurs.		**DG, STI; DG, GPE**
2011-2012		
Évaluer l'efficacité de la page Possibilités d'emploi remaniée.		**DG, SGIA**
Évaluer le programme à l'intention des stagiaires débutants des SCTM.		**DG, SM**

STRATÉGIE 2 : *Perfectionnement et soutien des effectifs*

ENGAGEMENT	ÉLÉMENT	RESPONSABLE
2010-2011		
Mettre en œuvre un système automatisé national qui permettra la collecte et la saisie de données relatives aux besoins en matière de formation et la production de rapports à cet égard.	**SAFF**	**Directeur exécutif, DNRE**
Évaluer le Programme pilote national de perfectionnement en leadership et déterminer les prochaines étapes.	**SAFF**	**CA, T.-N.-L.**
Mettre en œuvre, pour tous les nouveaux employés, un programme d'orientation de la GCC mieux structuré.	**SAFF**	**Directeur exécutif, DNRE**
Mettre en œuvre une approche structurée à l'égard des demandes de formation linguistique de perfectionnement.	**SAFF**	**Directeur exécutif, DNRE; Membres du CG de la GCC**

STRATÉGIE 3 : *Une gestion juste et efficace*

ENGAGEMENT	ÉLÉMENT	RESPONSABLE
2010-2011		
Poursuivre la transition vers une organisation normalisée.	**BVG** **Révision des services votés** **SAFF**	**Membres du CG de la GCC**
2011-2012		
Terminer la transition vers une organisation normalisée.	**BVG** **Révision des services votés** **SAFF**	**Membres du CG de la GCC**

ANNEXE C : PLAN D'ACTION DE LA GESTION POUR L'ÉQUITÉ EN EMPLOI 2008-2011

À la suite d'une vérification de la conformité en matière d'équité en emploi réalisée par la Commission canadienne des droits de la personne (CCDP) en 2003, le ministère des Pêches et des Océans (MPO) a fait l'objet d'une vérification visant à déterminer la conformité du Ministère à la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*. Un Plan d'action de la gestion pour l'équité en matière d'emploi de 2008-2011 (PAG ÉE) a été élaboré afin d'éliminer les obstacles soulevés dans le rapport.

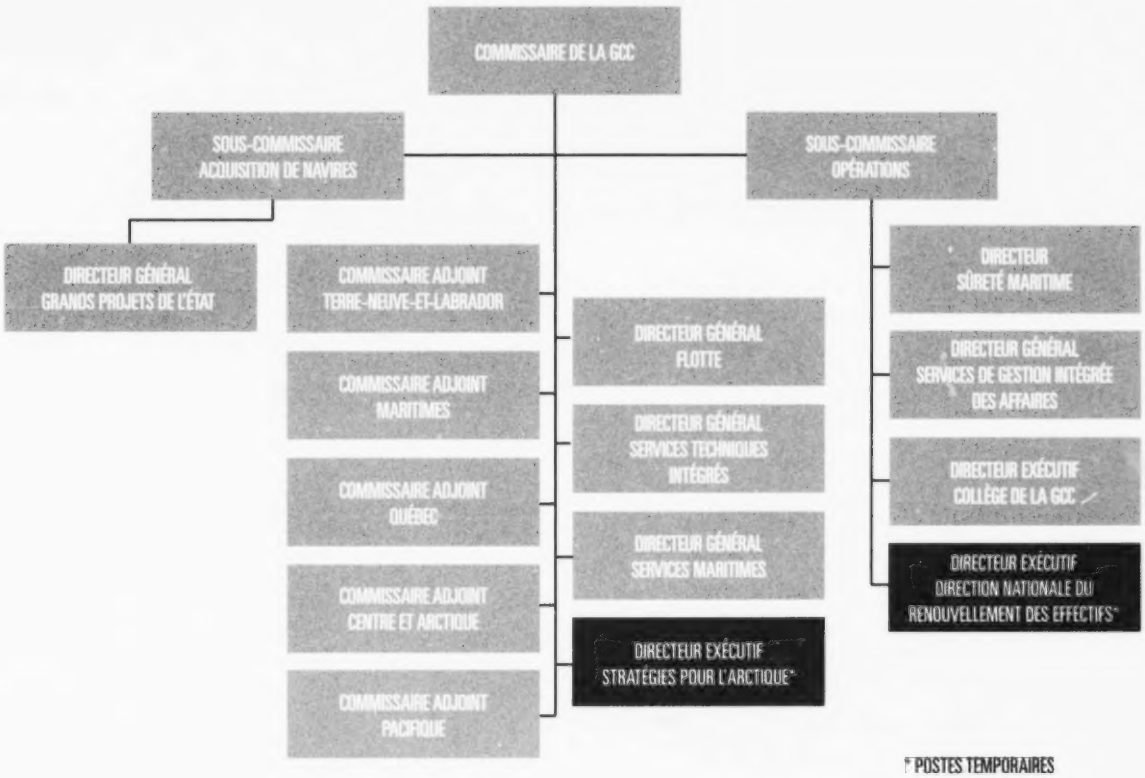
Le tableau ci dessous résume les engagements du PAG ÉE de 2008-2011 du MPO de même que les résultats obtenus en date de mars 2010.

ENGAGEMENTS DU PAG ÉE DE 2008-2011 DU MPO	RESPONSABLE	ÉCHÉANCIER
Annuellement, de 2008 à 2011		
Réserver des fonds qui serviront à payer le certificat FUM des candidates et d'autres candidats des groupes désignés où il y a des écarts de représentation au MPO.	DG, Flotte	Annuellement en avril
Considérer les membres des groupes désignés en ÉE en premier lors du chargement d'inventaire des équipages de navire.	Commissaires adjoints	En cours
Accroître et surveiller l'utilisation d'outils de recrutement ciblés (p. ex. PFETE, mécanismes de transition des étudiants, programmes de recrutement visant l'ÉE du Ministère et de la CFP).	DG, CA et DE, Collège de la GCC	En cours
Mieux faire connaître les possibilités d'emplois au moyen d'une gamme élargie de mécanismes tels que les médias ethnoculturels et alternatifs, par exemple au moment de lancer des processus annoncés.	DG, CA et DE, Collège de la GCC	En cours
L'exposé informatif sur l'ÉE sera présenté aux comités de gestion régionaux et sectoriels et à leurs équipes de gestion connexes, et il sera obligatoire d'assister à une séance.	DG, SGIA	En cours
Dispenser des séances d'orientation professionnelle/d'encadrement pour le perfectionnement professionnel des employées d'équipage de navire.	Commissaires adjoints	En cours
Maintenir un réseau de femmes qui représentent les membres d'équipage de navire pour apporter un soutien et fournir des suggestions aux gestionnaires.	DG, Flotte	En cours
Éduquer les gestionnaires recruteurs à l'égard de l'établissement des exigences en matière de langue officielle pour chaque poste.	Commissaires adjoints	En cours
Offrir davantage d'opportunités d'intérim aux membres des groupes désignés en ÉE, par le biais des processus de planification des RH, dans les catégories scientifique et professionnelle ainsi que technique et opérationnelle lorsqu'ils sont sous-représentés.	Commissaires adjoints	En cours
Encourager la participation régionale sur les comités d'ÉE/diversité.	DG, CA et DE, Collège de la GCC	En cours

Les comités national et régionaux d'ÉE : - seront restructurés afin qu'ils deviennent un mécanisme de communication; - doivent avoir un plan de travail spécifique; - doivent être une source de solutions pour les préoccupations des membres des groupes désignés; - contribuer aux politiques et programmes, nouveaux ou révisés, pour apporter le point de vue de l'ÉE; - recevoir un budget de fonctionnement.	DG et CA	En cours

ENGAGEMENTS DU PAG ÉE DE 2008-2011 DU MPO	RESPONSABLE	ÉCHÉANCIER
Annuellement, de 2009 à 2010		
Élaborer une lettre type qui sera envoyée aux candidates aux postes de SC qui ont soumis un curriculum vitae non sollicité mais ne remplissent pas les conditions requises, les informant de la nécessité d'obtenir un certificat de capacité à exercer des fonctions d'urgence en mer et de l'endroit où la formation sera disponible.	DG, Flotte	Terminé
Éliminer dans le cas des femmes l'exigence de posséder un certificat de Fonctions d'urgence en mer (FUM) pour poser sa candidature à un poste de membre d'équipage de navire. L'obtention du certificat FUM deviendrait une condition d'emploi. Cette initiative pourrait s'appliquer à d'autres groupes désignés où l'on retrouve des écarts de représentation.	DG, Flotte	Terminé
Éliminer l'exigence pour les élèves-officiers du bord de la Garde côtière canadienne d'avoir complété deux années d'études secondaires, postsecondaires ou l'équivalent en français ou en anglais comme langue seconde.	DE, Collège de la GCC	Terminé
Élaborer, dans le cadre du Programme national de recrutement d'équipage de la Garde côtière (en cours d'élaboration), des mesures de recrutement pour usage interne et externe en région. Ces mesures seront stratégiquement situées dans des organismes choisis de personnes handicapées	DG, Flotte	Terminé
Réviser tout matériel promotionnel en développement pour s'assurer que les femmes y apparaissent et soient considérées.	DG, SGIA	Terminé
Élaborer, dans le cadre du Programme national de recrutement d'équipage de la Garde côtière (en cours d'élaboration), des mesures de recrutement pour usage interne et externe en région. Ces mesures seront stratégiquement situées dans des organismes sélectionnés dont la gestion est assurée par et pour des femmes.	DG, SGIA	Terminé
Le matériel de rayonnement s'adressera aux femmes et leur permettra de se voir dans un travail effectué en mer.	DG, SGIA	Terminé
Le matériel de rayonnement s'adressera aux personnes handicapées et leur permettra de se voir dans un travail effectué en mer.	DG, SGIA	2010-2011
Distribuer des documents de rayonnement dans les salons régionaux de l'emploi et les activités de rayonnement destinées aux étudiants de niveau secondaire et collégial, en mettant en valeur l'exigence relative à des effectifs diversifiés.	DE, DNRE	2010-2011
Continuer de participer à l'initiative Partenaires du programme d'intégration au milieu de travail. - Vancouver (C.-B.) - St John's (T.-N.-L.)	CA, Pacifique et T.-N.-L.	2010-2011

ANNEXE D : STRUCTURE DE GESTION DE LA GARDE CÔTIÈRE CANADIENNE



* POSTES TEMPORAIRES

ANNEXE E : TENDANCES RÉGIONALES DE LA GCC EN CE QUI CONCERNE L'ÉQUITÉ EN MATIÈRE D'EMPLOI (2004-2009)

TERRE-NEUVE-ET-LABRADOR

ANNÉE	DISPONIBILITÉ	REPRÉSENTATION	ÉCART
2004	218	118	-106
2005	230	126	-104
2006	235	130	-105
2007	238	143	-95
2008	241	158	-83
2009	210	176	-34

QUÉBEC

ANNÉE	DISPONIBILITÉ	REPRÉSENTATION	ÉCART
2004	178	152	-26
2005	175	160	-15
2006	170	159	-11
2007	192	197	5
2008	189	207	18
2009	216	207	-9

MARITIMES

ANNÉE	DISPONIBILITÉ	REPRÉSENTATION	ÉCART
2004	304	240	-64
2005	281	219	-62
2006	290	248	-42
2007	265	230	-35
2008	256	239	-17
2009	206	225	19

RÉGION DE LA CAPITALE NATIONALE

ANNÉE	DISPONIBILITÉ	REPRÉSENTATION	ÉCART
2004	172	139	-33
2005	214	153	-61
2006	181	150	-31
2007	182	155	-27
2008	199	178	-21
2009	225	216	-9

COLLÈGE DE LA GARDE CÔTIÈRE CANADIENNE

ANNÉE	DISPONIBILITÉ	REPRÉSENTATION	ÉCART
2004	N/A	N/A	N/A
2005	N/A	N/A	N/A
2006	N/A	N/A	N/A
2007	54	52	-2
2008	49	48	-1
2009	59	63	4

CENTRE ET ARCTIQUE

ANNÉE	DISPONIBILITÉ	REPRÉSENTATION	ÉCART
2004	186	163	-23
2005	184	159	-25
2006	185	169	-16
2007	183	176	-7
2008	192	182	-10
2009	206	200	-6

PACIFIQUE

ANNÉE	DISPONIBILITÉ	REPRÉSENTATION	ÉCART
2004	318	231	-87
2005	333	244	-89
2006	337	256	-81
2007	321	236	-85
2008	313	243	-70
2009	358	254	-104

NATIONAL

ANNÉE	DISPONIBILITÉ	REPRÉSENTATION	ÉCART
2004	1 375	1 035	-340
2005	1 377	1 061	-316
2006	1 399	1 112	-287
2007	1 422	1 179	-243
2008	1 439	1 255	-184
2009	1 482	1 341	-141

Nota : *Les statistiques ci-dessus illustrent la représentation générale et la disponibilité des quatre groupes visés par l'équité en matière d'emploi pour chaque région et ne tiennent pas compte des disparités particulières à chaque groupe. Les statistiques ont été recueillies au 31 septembre de chaque année. Disponibilité des effectifs : les statistiques ont été modifiées en septembre 2009 en fonction de l'analyse du Recensement de 2006. Enfin, avant 2007, le Collège de la Garde côtière canadienne n'était pas considéré comme une entité distincte. On ne peut par conséquent pas procéder à une analyse des tendances.*

LISTE D'ACRONYMES

ACAF	Association canadienne des agents financiers
ACEP	Association canadienne des employés professionnels
AFPC	Alliance de la Fonction publique du Canada
B. Sc.	Baccalauréat ès sciences
CA	Commissaire adjoint
CCSP	Comité de consultation syndicale-patronale
CCDP	Commission canadienne des droits de la personne
CG	Conseil de gestion
CG GCC	Conseil de gestion de la Garde côtière canadienne
DE	Disponibilité des effectifs
DG	Directeur général
ÉE	Équité en matière d'emploi
EGEN	Examen de la gestion de l'entretien des navires
FIOE	Fraternité internationale des ouvriers en électricité
FUM	Fonctions d'urgence en mer
GCC	Garde côtière canadienne
GMMC	Guilde de la marine marchande du Canada
IPFPC	Institut professionnel de la fonction publique du Canada
MPO	Ministère des Pêches et des Océans
M. Sc.	Maîtrise ès sciences
PAG ÉE	Plan d'action de la gestion pour l'équité en matière d'emploi
PFOGCC	Programme de formation des officiers de la GCC
PEN	Profils d'équipage de navires
Ph. D.	Doctorat
PIORH	Planification intégrée des opérations et des ressources humaines (outil en ligne)
PPTEM	Programme de perfectionnement des technologues de l'électronique de la marine
SAP	Système d'appréciation du personnel
SAR	Recherche et sauvetage
ROF	Réseau opérationnel des femmes
SAFF	Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux
SCTM	Services de communications et de trafic maritimes
TCA	Travailleurs et travailleuses canadien(ne)s de l'automobile
UCET	Union canadienne des employés des transports

GROUPES PROFESSIONNELS

AS	Services administratifs
CR	Commis aux écritures et aux règlements
EG	Soutien technique et scientifique
EL	Technologues de l'électronique de la marine
EN	Génie
EX	Direction
GL	Manœuvres et hommes de métier
GT	Techniciens divers
LI	Gardiens de phare
RO	Radiotélégraphie
SC	Membres d'équipage de navire
SO	Officiers et officières de navire
TI	Inspection technique

RÉGIONS DE LA GARDE CÔTIÈRE CANADIENNE

C et A	Centre et Arctique
MAR	Maritimes
PAC	Pacifique
QUÉ	Québec
RCN	Région de la capitale nationale
T.-N.-L.	Terre-Neuve-et-Labrador

DIRECTIONS DE LA GCC

DNRE	Direction nationale du renouvellement des effectifs
GPE	Grands projets de l'État
SGIA	Services de gestion intégrée des affaires
SM	Services maritimes
STI	Services techniques intégrés